

---

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

---

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ και ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΒΑΣΙΚΩΝ ΑΡΧΩΝ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ:  
ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΕΝΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΚΑΙ  
ΙΔΕΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ**

**Σοφία Χ. Μάτσια**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης  
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στα Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας.  
Πειραιάς, 2026

---

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

---

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ και ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**Αξιολόγηση της εφαρμογής βασικών αρχών διοίκησης στις  
φαρμακευτικές εταιρείες: Ανάλυση κενών μεταξύ  
υφιστάμενων και ιδεατών διοικητικών πρακτικών**

**Σοφία Χ. Μάτσια, Α.Μ.: ΟΔΥ/2417**

Επιβλέπων: Δρ. Ιωάννης Πολλάλης / Καθηγητής / Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης  
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στα Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2026

---

**UNIVERSITY of PIRAEUS**



**DEPARTMENT of  
ECONOMICS**

---

**M.Sc. in Health Economics and Management**

**Evaluation of the Application of Fundamental Management  
Principles in Pharmaceutical Companies: A Gap Analysis of  
Existing and Ideal Management Practices**

**Sophia Ch. Matsia**

Master Thesis submitted to the Department of Economics  
of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements  
for the degree of M.Sc. in Health Economics and Management  
Piraeus, Greece, 2026

## ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι το έργο που εκπονήθηκε και παρουσιάζεται στην υποβαλλόμενη διπλωματική εργασία, έχει γραφτεί από εμένα αποκλειστικά στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης ότι αναφέρονται καταλλήλως στο σύνολό τους οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Σοφία Χ. Μάτσια

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή



## Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας και του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλους όσους συνέβαλαν, με διαφορετικό τρόπο ο καθένας, στην ακαδημαϊκή αυτή διαδρομή.

Πρωτίστως, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Πολλάλη, για την πολύτιμη καθοδήγηση, τη συνεχή υποστήριξη και την άψογη συνεργασία καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας. Η επιστημονική του κατάρτιση και η διαθεσιμότητά του αποτέλεσαν σημαντική πηγή βοήθειας και έμπνευσης για την ολοκλήρωση της προσπάθειας αυτής.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στην κα Μαρία Ράικου, όχι μόνο για τη συμβολή της κατά τη διάρκεια των σπουδών μου, αλλά κυρίως για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε από την πρώτη στιγμή. Παρότι το ακαδημαϊκό μου υπόβαθρο δεν ήταν άμεσα συνδεδεμένο με το αντικείμενο του μεταπτυχιακού προγράμματος, πίστεψε στις δυνατότητές μου και μου έδωσε την ευκαιρία να γίνω μέλος αυτού του ακαδημαϊκού ταξιδιού. Η στήριξή της αποτέλεσε για εμένα σημαντικό κίνητρο να εξελιχθώ, να διευρύνω τους ορίζοντές μου και να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις ενός νέου επιστημονικού πεδίου.

Δανειζόμενη την έννοια του «αόρατου χεριού» του Adam Smith, θα ήθελα να ευχαριστήσω και τα δικά μου αόρατα χέρια· εκείνους τους αγαπημένους ανθρώπους που έχουν φύγει από τη ζωή, αλλά εξακολουθούν να με συνοδεύουν με τις αξίες, τις αναμνήσεις και τη δύναμη που μου άφησαν ως παρακαταθήκη. Παρότι δεν βρίσκονται πλέον δίπλα μου, η παρουσία τους εξακολουθεί να φωτίζει τον δρόμο μου.

Τέλος, ευχαριστώ από καρδιάς την οικογένειά μου καθώς και τον σύντροφό μου, ο οποίος με μύησε στον κόσμο των οικονομικών επιστημών, πίστεψε σε εμένα ακόμη και όταν εγώ αμφέβαλλα και στάθηκε δίπλα μου σε κάθε βήμα αυτής της προσπάθειας. Αν κατά τη διάρκεια των σπουδών μου έμαθα τη σημασία της στατιστικής σημαντικότητας, εκείνος μου δίδαξε τη σημαντικότερη από όλες: αυτήν της αγάπης.

Η ολοκλήρωση του παρόντος μεταπτυχιακού προγράμματος αποτελεί για εμένα ένα σημαντικό προσωπικό και επαγγελματικό ορόσημο. Κλείνοντας αυτόν τον κύκλο, αισθάνομαι βαθιά ευγνωμοσύνη προς όλους όσοι συνέβαλαν, άμεσα ή έμμεσα, στην πραγματοποίηση αυτού του στόχου.

## Περιεχόμενα

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Ευχαριστίες .....</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>v</b>  |
| <b>Σημαντικοί Όροι:</b> Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας, Φαρμακευτική Διοίκηση, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Οργανωσιακή Λειτουργία, Στρατηγική Διοίκηση, Ηγεσία, Οργανωσιακή Υποστήριξη, Ψυχολογική Ασφάλεια, Εργασιακή Δέσμευση, Επαγγελματική Εξουθένωση, Φόρτος Εργασίας, Οργανωσιακή Πίεση, Καινοτομία, Οργανωσιακή Απόδοση, Ανάλυση Κενών..... | <b>1</b>  |
| <b>Περίληψη.....</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>1</b>  |
| <b>Keywords:</b> Healthcare Management, Pharmaceutical Management, Human Resource Management, Organizational Functioning, Strategic Management, Leadership, Organizational Support, Psychological Safety, Employee Engagement, Burnout, Workload, Organizational Pressure, Innovation, Organizational Performance, Gap Analysis. ....            | <b>3</b>  |
| <b>Abstract .....</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>3</b>  |
| <b>1. Εισαγωγή.....</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>5</b>  |
| <b>1.1. Σημασία του θέματος .....</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>5</b>  |
| <b>1.2. Ο φαρμακευτικός κλάδος και οι σύγχρονες προκλήσεις.....</b>                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>6</b>  |
| <b>1.3. Ρόλος της διοίκησης στις επιχειρήσεις υγείας .....</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>8</b>  |
| <b>1.4. Σκοπός της έρευνας .....</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>10</b> |
| <b>1.5. Ερευνητικά ερωτήματα.....</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>11</b> |
| <b>1.6. Δομή της εργασίας.....</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>12</b> |
| <b>2. Θεωρητικό Πλαίσιο &amp; Βιβλιογραφική Ανασκόπηση .....</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>14</b> |
| <b>2.1. Διοικητικές πρακτικές και οργανωσιακή λειτουργία .....</b>                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>14</b> |
| <b>2.2. Ανάλυση κενών (Gap Analysis) στη διοίκηση .....</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>15</b> |
| <b>2.3. Φόρτος εργασίας και οργανωσιακή πίεση.....</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>17</b> |
| <b>2.4. Επαγγελματική εξουθένωση (Burnout) .....</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>19</b> |
| <b>2.5. Ψυχολογική ασφάλεια στον χώρο εργασίας .....</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>21</b> |
| <b>2.6. Καινοτομία και οργανωσιακή υποστήριξη .....</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>22</b> |
| <b>2.7. Εργασιακή δέσμευση (Employee Engagement).....</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>25</b> |
| <b>2.8. Αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή απόδοση.....</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>27</b> |
| <b>2.9. Ο ρόλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης στη φαρμακευτική διοίκηση και τα συστήματα υγείας .....</b>                                                                                                                                                                                                                                                | <b>30</b> |
| <b>2.10. Εννοιολογικό μοντέλο και υποθέσεις έρευνας .....</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>33</b> |

|                                                                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3. Μεθοδολογία.....                                                                                         | 36 |
| 3.1. Σχεδιασμός έρευνας.....                                                                                | 36 |
| 3.2. Πληθυσμός και δείγμα .....                                                                             | 39 |
| 3.3. Ερευνητικό εργαλείο (ερωτηματολόγιο) .....                                                             | 41 |
| 3.4. Μεταβλητές και κλίμακες μέτρησης .....                                                                 | 43 |
| 3.5. Διαδικασία συλλογής δεδομένων .....                                                                    | 46 |
| 3.6. Μέθοδοι στατιστικής ανάλυσης.....                                                                      | 47 |
| 4. Αποτελέσματα.....                                                                                        | 48 |
| 4.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά και περιγραφική στατιστική του δείγματος .....                              | 48 |
| 4.2. Περιγραφική στατιστική των ερευνητικών μεταβλητών (scales).....                                        | 50 |
| 4.3. Έλεγχος αξιοπιστίας των κλιμάκων (Cronbach's Alpha).....                                               | 51 |
| 4.4. Gap Analysis (One-Sample Wilcoxon Signed-Rank Test).....                                               | 52 |
| 4.5. Συσχετίσεις μεταξύ των ερευνητικών μεταβλητών (Spearman's rho)....                                     | 54 |
| 4.6. Σύγκριση μεταξύ εργαζομένων σε φαρμακευτικές και μη φαρμακευτικές εταιρείες (Mann–Whitney U Test)..... | 56 |
| 4.7. Σύγκριση μεταξύ Lower και Upper Management (Mann–Whitney U Test) .....                                 | 57 |
| 4.8. Πολλαπλή Γραμμική Παλινδρόμηση (Multiple Linear Regression) .....                                      | 58 |
| 4.9. Πολλαπλή Γραμμική Παλινδρόμηση με τη μέθοδο Stepwise.....                                              | 60 |
| 4.10. Ποιοτική ανάλυση ανοιχτής ερώτησης.....                                                               | 61 |
| 4.11. Σύνοψη των ευρημάτων .....                                                                            | 62 |
| 5. Συζήτηση και Ερμηνεία των Ερευνητικών Ευρημάτων .....                                                    | 64 |
| 5.1. Συμμετοχική διοίκηση και οργανωσιακή υποστήριξη.....                                                   | 64 |
| 5.2. Η σημασία της καθημερινής εργασιακής εμπειρίας.....                                                    | 65 |
| 5.3. Παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή απόδοση.....                                                 | 66 |
| 5.4. Κοινές προκλήσεις στους οργανισμούς του χώρου της υγείας .....                                         | 66 |
| 5.5. Συνολική αποτίμηση των ευρημάτων.....                                                                  | 67 |
| 5.6. Σύγκριση με βιβλιογραφία.....                                                                          | 68 |
| 5.7. Σύνδεση με ευρωπαϊκές πολιτικές .....                                                                  | 70 |
| 6. Συμπεράσματα.....                                                                                        | 73 |
| 7. Προτάσεις προς τις επιχειρήσεις.....                                                                     | 74 |

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 7.1. Μετάβαση σε περισσότερα συμμετοχικά μοντέλα διοίκησης.....                    | 75 |
| 7.2. Ανάπτυξη ολοκληρωμένων πολιτικών πρόληψης της επαγγελματικής εξουθένωσης..... | 75 |
| 7.3. Επένδυση στην ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων .....                              | 75 |
| 7.4. Ενίσχυση της ψυχολογικής ασφάλειας και της οργανωσιακής εμπιστοσύνης.....     | 76 |
| 7.5. Δημιουργία κουλτούρας συνεχούς μάθησης και καινοτομίας .....                  | 76 |
| 7.6. Συστηματική παρακολούθηση της εργασιακής εμπειρίας .....                      | 76 |
| 8. Περιορισμοί της έρευνας .....                                                   | 77 |
| 9. Μελλοντική έρευνα .....                                                         | 78 |
| 10. Βιβλιογραφία.....                                                              | 81 |
| Ξενόγλωσση.....                                                                    | 81 |
| Διαδικτυακές Πηγές .....                                                           | 83 |
| 11. Παραρτήματα (Ερωτηματολόγιο).....                                              | 85 |

## Κατάλογος Πινάκων

|                  |    |
|------------------|----|
| Πίνακας 4.1..... | 49 |
| Πίνακας 4.2..... | 50 |
| Πίνακας 4.3..... | 53 |
| Πίνακας 4.4..... | 54 |
| Πίνακας 4.5..... | 56 |
| Πίνακας 4.6..... | 58 |

|                  |    |
|------------------|----|
| Πίνακας 4.7..... | 59 |
| Πίνακας 4.8..... | 60 |
| Πίνακας 4.9..... | 60 |

# **Αξιολόγηση της εφαρμογής βασικών αρχών διοίκησης στις φαρμακευτικές εταιρείες: Ανάλυση κενών μεταξύ υφιστάμενων και επιθυμητών διοικητικών πρακτικών**

**Σημαντικοί Όροι:** Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας, Φαρμακευτική Διοίκηση, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Οργανωσιακή Λειτουργία, Στρατηγική Διοίκηση, Ηγεσία, Οργανωσιακή Υποστήριξη, Ψυχολογική Ασφάλεια, Εργασιακή Δέσμευση, Επαγγελματική Εξουθένωση, Φόρτος Εργασίας, Οργανωσιακή Πίεση, Καινοτομία, Οργανωσιακή Απόδοση, Ανάλυση Κενών

## **Περίληψη**

Το σύγχρονο περιβάλλον λειτουργίας των οργανισμών υγείας και ιδιαίτερα των φαρμακευτικών επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται από αυξημένες απαιτήσεις, έντονο ανταγωνισμό, κανονιστικές υποχρεώσεις και συνεχή ανάγκη προσαρμογής στις οργανωσιακές και τεχνολογικές εξελίξεις. Στο πλαίσιο αυτό, η αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και η δημιουργία ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος αποτελούν κρίσιμες προϋποθέσεις για τη βιωσιμότητα και την οργανωσιακή απόδοση.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν η διερεύνηση των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με τις διοικητικές πρακτικές και την οργανωσιακή λειτουργία σε φαρμακευτικές επιχειρήσεις και άλλους οργανισμούς υγείας. Ειδικότερα, εξετάστηκαν οι διαστάσεις της στρατηγικής, της ηγεσίας, της οργανωσιακής υποστήριξης, της καινοτομίας, της ψυχολογικής ασφάλειας, του φόρτου εργασίας, της επαγγελματικής εξουθένωσης, της εργασιακής δέσμευσης και της οργανωσιακής απόδοσης. Παράλληλα, διερευνήθηκαν οι αποκλίσεις μεταξύ της υφιστάμενης και της ιδανικής κατάστασης διοίκησης μέσω της προσέγγισης Gap Analysis.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση δομημένου ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε μέσω της πλατφόρμας Google Forms. Το τελικό δείγμα αποτέλεσαν 100 εργαζόμενοι, εκ των οποίων οι 75 εργάζονταν σε φαρμακευτικές επιχειρήσεις και οι 25 σε άλλους οργανισμούς υγείας και σε άλλους κλάδους. Η ανάλυση των δεδομένων

πραγματοποιήθηκε με τη χρήση περιγραφικής στατιστικής, ελέγχου αξιοπιστίας (Cronbach's Alpha), ανάλυσης Gap (Wilcoxon Signed-Rank Test), συσχετίσεων Spearman, δοκιμών Mann–Whitney U, πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης, βηματικής παλινδρόμησης (Stepwise Regression) και ποιοτικής ανάλυσης των απαντήσεων ανοικτού τύπου.

Τα αποτελέσματα ανέδειξαν σημαντικές αποκλίσεις μεταξύ της υφιστάμενης και της ιδεατής κατάστασης στις περισσότερες διαστάσεις της διοίκησης, γεγονός που καταδεικνύει την ανάγκη ενίσχυσης περισσότερο συμμετοχικών και υποστηρικτικών διοικητικών πρακτικών. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι η εργασιακή δέσμευση αποτελεί τον σημαντικότερο ανεξάρτητο προβλεπτικό παράγοντα της οργανωσιακής απόδοσης, ενώ η ηγεσία ενισχύει περαιτέρω την πρόβλεψη της οργανωσιακής απόδοσης όταν εξετάζεται σε συνδυασμό με την εργασιακή δέσμευση. Η συγκριτική ανάλυση ανέδειξε στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις μόνο στις διαστάσεις της στρατηγικής, της ηγεσίας και της εργασιακής δέσμευσης μεταξύ των εργαζομένων φαρμακευτικών επιχειρήσεων και των υπόλοιπων οργανισμών υγείας, ενώ δεν διαπιστώθηκαν σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ διαφορετικών διοικητικών επιπέδων. Παράλληλα, η ποιοτική ανάλυση επιβεβαίωσε την ανάγκη των εργαζομένων για αποτελεσματικότερη επικοινωνία, μεγαλύτερη διαφάνεια, αναγνώριση της συνεισφοράς τους και ουσιαστικότερη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.

Συμπερασματικά, η έρευνα αναδεικνύει ότι η ενίσχυση της εργασιακής δέσμευσης, η ανάπτυξη αποτελεσματικής ηγεσίας, η καλλιέργεια ψυχολογικής ασφάλειας και η υιοθέτηση ανθρωποκεντρικών διοικητικών πρακτικών αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για τη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης και της βιωσιμότητας των οργανισμών υγείας. Τα ευρήματα μπορούν να αξιοποιηθούν από φαρμακευτικές επιχειρήσεις και οργανισμούς υγείας για τον σχεδιασμό αποτελεσματικότερων πολιτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και τη δημιουργία περισσότερο ανθεκτικών και αποδοτικών εργασιακών περιβαλλόντων.

# **Evaluation of the Application of Fundamental Management Principles in Pharmaceutical Companies: A Gap Analysis of Existing and Ideal Management Practices**

**Keywords:** Healthcare Management, Pharmaceutical Management, Human Resource Management, Organizational Functioning, Strategic Management, Leadership, Organizational Support, Psychological Safety, Employee Engagement, Burnout, Workload, Organizational Pressure, Innovation, Organizational Performance, Gap Analysis.

## **Abstract**

The contemporary healthcare environment, particularly within pharmaceutical companies, is characterized by increasing demands, intense competition, regulatory requirements, and the continuous need to adapt to organizational and technological developments. In this context, effective human resource management and the creation of a supportive work environment have become critical factors for organizational sustainability and performance.

The aim of this master's thesis was to investigate employees' perceptions of management practices and organizational functioning in pharmaceutical companies and other healthcare organizations. Specifically, the study examined strategic management, leadership, organizational support, innovation, psychological safety, workload, burnout, employee engagement, and organizational performance. In addition, the study explored the gap between the current and the ideal state of management through a Gap Analysis approach.

The research was conducted using a structured online questionnaire distributed via Google Forms. The final sample consisted of 100 employees, including 75 working in pharmaceutical companies and 25 employed in other healthcare organizations. Data were analyzed using descriptive statistics, Cronbach's Alpha reliability analysis, Wilcoxon Signed-Rank Test for Gap Analysis, Spearman's correlation analysis, Mann–Whitney U

tests, Multiple Linear Regression, Stepwise Regression, and qualitative analysis of responses to an open-ended question.

The findings revealed significant gaps between the current and the ideal state across most management dimensions, highlighting employees' need for more participative, transparent, and supportive management practices. Furthermore, employee engagement emerged as the strongest independent predictor of organizational performance, while leadership further enhanced the predictive model when combined with employee engagement. Comparative analysis identified statistically significant differences only in the dimensions of strategy, leadership, and employee engagement between pharmaceutical companies and other healthcare organizations, whereas no significant differences were found between different management levels. Qualitative findings further emphasized employees' expectations for improved communication, recognition, transparency, and greater participation in decision-making processes.

Overall, the study demonstrates that strengthening employee engagement, fostering effective leadership, promoting psychological safety, and adopting human-centered management practices are essential for improving organizational performance and ensuring the long-term sustainability of healthcare organizations. The findings provide practical insights for pharmaceutical companies and healthcare organizations seeking to develop more effective human resource management policies and resilient organizational environments.

## **1. Εισαγωγή**

### **1.1.Σημασία του θέματος**

Οι οργανισμοί υγείας και ιδιαίτερα οι φαρμακευτικές επιχειρήσεις λειτουργούν σήμερα σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από συνεχείς αλλαγές, αυξημένες απαιτήσεις και έντονη ανάγκη προσαρμογής. Η τεχνολογική εξέλιξη, οι κανονιστικές υποχρεώσεις, η αυξανόμενη έμφαση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και η ανάγκη διατήρησης υψηλών επιπέδων ανταγωνιστικότητας δημιουργούν ένα ιδιαίτερα σύνθετο πλαίσιο λειτουργίας. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον, ο ρόλος της διοίκησης αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία, καθώς δεν περιορίζεται πλέον μόνο στον συντονισμό διαδικασιών και πόρων, αλλά επεκτείνεται στη διαμόρφωση συνθηκών που επηρεάζουν άμεσα την καθημερινή εμπειρία των εργαζομένων.

Τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί έντονος προβληματισμός σχετικά με την ευημερία των εργαζομένων στον χώρο της υγείας. Παράγοντες όπως ο αυξημένος φόρτος εργασίας, η πίεση επίτευξης στόχων, η ανάγκη συνεχούς προσαρμογής σε νέες απαιτήσεις και η διαχείριση σύνθετων εργασιακών συνθηκών επηρεάζουν σημαντικά τόσο την επαγγελματική απόδοση όσο και τη συνολική εργασιακή εμπειρία. Παράλληλα, ζητήματα όπως η ψυχολογική ασφάλεια, η αναγνώριση της προσπάθειας, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και η ύπαρξη υποστηρικτικών διοικητικών πρακτικών αναδεικνύονται όλο και περισσότερο ως κρίσιμοι παράγοντες για τη δημιουργία υγιών και αποτελεσματικών οργανωσιακών περιβαλλόντων.

Ιδιαίτερα στον φαρμακευτικό κλάδο, οι προκλήσεις αυτές αποκτούν ακόμη μεγαλύτερη βαρύτητα. Οι επιχειρήσεις καλούνται να ανταποκριθούν σε ένα αυστηρό κανονιστικό πλαίσιο, να επενδύουν διαρκώς στην καινοτομία και παράλληλα να διατηρούν υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας και ποιότητας. Ωστόσο, πίσω από κάθε οργανωσιακό αποτέλεσμα βρίσκονται οι άνθρωποι που εργάζονται καθημερινά για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Για τον λόγο αυτό, η κατανόηση των αντιλήψεων, των αναγκών και των προσδοκιών των εργαζομένων αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη διαμόρφωση αποτελεσματικών διοικητικών πρακτικών.

Η σημασία του παρόντος θέματος ενισχύεται και από το γεγονός ότι η σύγχρονη βιβλιογραφία αναδεικνύει ολοένα και περισσότερο τη σύνδεση μεταξύ διοίκησης, οργανωσιακής κουλτούρας και εργασιακής εμπειρίας. Ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί η διοίκηση επηρεάζει όχι μόνο την ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων, αλλά και την ικανότητα του οργανισμού να προσαρμόζεται, να καινοτομεί και να διατηρεί τη μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητά του.

Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα έρευνα επιχειρεί να διερευνήσει πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τη διοίκηση και την οργανωσιακή λειτουργία στους οργανισμούς όπου εργάζονται, ποιες διαφορές εντοπίζουν μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κατάστασης και ποιοι παράγοντες φαίνεται να επηρεάζουν περισσότερο την εργασιακή τους εμπειρία. Η διερεύνηση των παραπάνω ζητημάτων παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο, καθώς μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη κατανόηση των σύγχρονων προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί υγείας και οι φαρμακευτικές επιχειρήσεις.

## **1.2.Ο φαρμακευτικός κλάδος και οι σύγχρονες προκλήσεις**

Ο φαρμακευτικός κλάδος αποτελεί έναν από τους πλέον δυναμικούς και στρατηγικής σημασίας τομείς της σύγχρονης οικονομίας και του συστήματος υγείας. Η συμβολή του εκτείνεται πέρα από την ανάπτυξη και διάθεση φαρμακευτικών προϊόντων, καθώς συνδέεται άμεσα με τη βελτίωση της δημόσιας υγείας, την πρόληψη και αντιμετώπιση ασθενειών, καθώς και τη συνολική βιωσιμότητα των συστημάτων υγείας. Ταυτόχρονα, πρόκειται για έναν κλάδο που λειτουργεί σε ένα ιδιαίτερα απαιτητικό περιβάλλον, όπου η επιστημονική πρόοδος, οι κανονιστικές απαιτήσεις και οι συνεχείς τεχνολογικές εξελίξεις επηρεάζουν καθοριστικά τον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών (Shen et al., 2024).

Κατά τα τελευταία χρόνια, οι φαρμακευτικές επιχειρήσεις έχουν κληθεί να προσαρμοστούν σε σημαντικές μεταβολές που σχετίζονται με την ψηφιοποίηση, τη διεθνοποίηση των αγορών, την αυξημένη κανονιστική εποπτεία και την ανάγκη ταχύτερης ανάπτυξης καινοτόμων λύσεων. Η επιτυχής διαχείριση των αλλαγών αυτών απαιτεί όχι μόνο αποτελεσματικές επιχειρησιακές διαδικασίες, αλλά και σύγχρονες διοικητικές

πρακτικές που μπορούν να υποστηρίξουν την οργανωσιακή ευελιξία και την προσαρμοστικότητα των εργαζομένων (Yeung et al., 2021; Shen et al., 2024).

Μέσα σε αυτό το περιβάλλον, ο ανθρώπινος παράγοντας αναδεικνύεται σε κρίσιμο στοιχείο οργανωσιακής επιτυχίας. Οι εργαζόμενοι καλούνται καθημερινά να ανταποκριθούν σε αυξημένες απαιτήσεις, να διαχειριστούν σύνθετες πληροφορίες και να προσαρμόζονται σε νέα δεδομένα και τεχνολογίες. Ως αποτέλεσμα, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού δεν περιορίζεται πλέον σε παραδοσιακές λειτουργίες διαχείρισης προσωπικού, αλλά συνδέεται άμεσα με την υποστήριξη, την ανάπτυξη και τη διατήρηση ενός ανθρώπινου δυναμικού που μπορεί να ανταποκριθεί στις προκλήσεις του σύγχρονου περιβάλλοντος υγείας (Al Salmi et al., 2024).

Παράλληλα, ζητήματα όπως ο φόρτος εργασίας, η οργανωσιακή πίεση, η ψυχολογική ασφάλεια, η εργασιακή δέσμευση και η επαγγελματική ευημερία απασχολούν ολοένα και περισσότερο τόσο τη διοίκηση όσο και τους ίδιους τους εργαζομένους. Η σύγχρονη βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η αποτελεσματικότητα των οργανισμών δεν εξαρτάται αποκλειστικά από οικονομικούς ή τεχνολογικούς παράγοντες, αλλά και από την ικανότητά τους να δημιουργούν εργασιακά περιβάλλοντα που προάγουν τη συνεργασία, την εμπιστοσύνη και την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων (Al Salmi et al., 2024; Valiotis et al., 2025).

Αντίστοιχες προκλήσεις συναντώνται και στον ευρύτερο χώρο της υγείας. Νοσοκομεία, ιδιωτικοί πάροχοι υπηρεσιών υγείας, εταιρείες ιατροτεχνολογικού εξοπλισμού και άλλοι οργανισμοί του κλάδου καλούνται να ανταποκριθούν σε παρόμοιες απαιτήσεις που σχετίζονται με τη διοίκηση, την ποιότητα των υπηρεσιών, τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Για τον λόγο αυτό, η μελέτη των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με τη διοίκηση και τη λειτουργία των οργανισμών στους οποίους εργάζονται παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς μπορεί να συμβάλει στην κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν τόσο την εργασιακή εμπειρία όσο και τη συνολική απόδοση των οργανισμών.

Συνεπώς, η διερεύνηση των σύγχρονων προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι φαρμακευτικές επιχειρήσεις και οι οργανισμοί υγείας αποκτά ιδιαίτερη σημασία τόσο σε

θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Η κατανόηση των αναγκών και των προσδοκιών των εργαζομένων μπορεί να συμβάλει στη διαμόρφωση αποτελεσματικότερων διοικητικών πρακτικών και στη δημιουργία οργανωσιακών περιβαλλόντων που ενισχύουν την απόδοση, την καινοτομία και τη βιώσιμη ανάπτυξη.

### **1.3.Ρόλος της διοίκησης στις επιχειρήσεις υγείας**

Η διοίκηση αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών υγείας και των φαρμακευτικών επιχειρήσεων. Σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αυξημένες απαιτήσεις ποιότητας, κανονιστικής συμμόρφωσης, τεχνολογικής εξέλιξης και συνεχών οργανωσιακών αλλαγών, ο ρόλος της διοίκησης δεν περιορίζεται μόνο στον σχεδιασμό και τον έλεγχο των διαδικασιών, αλλά επεκτείνεται στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, στη διαμόρφωση οργανωσιακής κουλτούρας και στη δημιουργία συνθηκών που ενισχύουν την απόδοση και την ευημερία των εργαζομένων (Al Salmi et al., 2024).

Στον χώρο της υγείας, η αποτελεσματική διοίκηση συνδέεται άμεσα με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, την ασφάλεια των ασθενών και τη συνολική αποδοτικότητα του οργανισμού. Οι διοικητικές αποφάσεις επηρεάζουν τη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων, τη συνεργασία μεταξύ των επαγγελματιών υγείας, την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών και την ικανότητα του οργανισμού να ανταποκρίνεται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Για τον λόγο αυτό, η διοίκηση θεωρείται βασικός μηχανισμός διασύνδεσης μεταξύ στρατηγικών στόχων και καθημερινής λειτουργίας των οργανισμών υγείας (Shen et al., 2024).

Η σύγχρονη προσέγγιση στη διοίκηση οργανισμών υγείας αναγνωρίζει ότι η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους ανθρώπους του. Ζητήματα όπως η ανοιχτή επικοινωνία, η αναγνώριση της επαγγελματικής προσπάθειας, η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και η ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης αποτελούν πλέον βασικές διαστάσεις της αποτελεσματικής διοίκησης. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι η διοίκηση τους ακούει, τους υποστηρίζει και τους εμπιστεύεται εμφανίζουν συνήθως υψηλότερα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης, συνεργασίας και οργανωσιακής ταύτισης (Edmondson, 1999).

Παράλληλα, η διοίκηση διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που προάγει την ψυχολογική ασφάλεια και την οργανωσιακή μάθηση. Σε οργανισμούς όπου ενθαρρύνεται η ανταλλαγή ιδεών, η διατύπωση διαφορετικών απόψεων και η συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες βελτίωσης, παρατηρούνται υψηλότερα επίπεδα συνεργασίας, καινοτομίας και προσαρμοστικότητας στις αλλαγές. Αντίθετα, περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από περιορισμένη επικοινωνία και χαμηλή διοικητική υποστήριξη είναι πιθανό να επηρεάσουν αρνητικά τόσο την εργασιακή εμπειρία όσο και την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Yeung et al., 2021).

Η σημασία της ηγεσίας αποκτά ακόμη μεγαλύτερη βαρύτητα στον φαρμακευτικό κλάδο, όπου οι επιχειρήσεις καλούνται να συνδυάσουν υψηλά επίπεδα κανονιστικής συμμόρφωσης με την ανάγκη για συνεχή καινοτομία και επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα. Σύμφωνα με τους Boya και Rao (2020), η αποτελεσματική ηγεσία αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επίτευξη λειτουργικής αριστείας (operational excellence), καθώς επηρεάζει άμεσα την επικοινωνία μεταξύ των διοικητικών επιπέδων, την παρακίνηση των εργαζομένων, τη διαχείριση των οργανωσιακών αλλαγών και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων των φαρμακευτικών επιχειρήσεων. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι οι ηγέτες που καλλιεργούν κουλτούρα εμπιστοσύνης, συνεργασίας και συνεχούς βελτίωσης συμβάλλουν ουσιαστικά στην ενίσχυση της οργανωσιακής απόδοσης και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.

Στο σύγχρονο φαρμακευτικό περιβάλλον, όπου οι επιχειρήσεις λειτουργούν υπό συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, ταχείας τεχνολογικής εξέλιξης και αυστηρών κανονιστικών απαιτήσεων, η διοίκηση καλείται να ισορροπήσει μεταξύ επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας και υποστήριξης του ανθρώπινου δυναμικού. Η ισορροπία αυτή θεωρείται κρίσιμη για τη διατήρηση της οργανωσιακής βιωσιμότητας, την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης και τη διασφάλιση της μακροχρόνιας επιτυχίας των οργανισμών (Shen et al., 2024).

Συνεπώς, ο ρόλος της διοίκησης στις επιχειρήσεις υγείας και στις φαρμακευτικές εταιρείες υπερβαίνει τη διαχείριση διαδικασιών και πόρων. Η διοίκηση επηρεάζει άμεσα την οργανωσιακή κουλτούρα, την ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων, την καινοτομία και

τη συνολική απόδοση του οργανισμού. Η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις διοικητικές πρακτικές αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη αποτελεσματικότερων και περισσότερο ανθρωποκεντρικών μοντέλων διοίκησης, ικανών να ανταποκριθούν στις προκλήσεις του σύγχρονου περιβάλλοντος υγείας.

#### **1.4.Σκοπός της έρευνας**

Η αποτελεσματική διοίκηση αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών υγείας και των φαρμακευτικών επιχειρήσεων. Οι σύγχρονες απαιτήσεις του κλάδου, οι αυξημένες κανονιστικές υποχρεώσεις, η ανάγκη για καινοτομία και η διατήρηση ενός ικανού και δεσμευμένου ανθρώπινου δυναμικού δημιουργούν ένα ιδιαίτερα σύνθετο διοικητικό περιβάλλον (Shen et al., 2024). Παράλληλα, η διεθνής βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι η ποιότητα της διοίκησης επηρεάζει άμεσα τόσο την οργανωσιακή απόδοση όσο και την εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων (Al Salmi et al., 2024).

Στο πλαίσιο αυτό, σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των αντιλήψεων των εργαζομένων του φαρμακευτικού και ευρύτερου χώρου της υγείας σχετικά με τις διοικητικές πρακτικές, την οργανωσιακή λειτουργία και τις συνθήκες εργασίας που διαμορφώνουν την καθημερινή επαγγελματική τους εμπειρία.

Ειδικότερα, η έρευνα επιδιώκει να αξιολογήσει βασικές διαστάσεις της οργανωσιακής λειτουργίας, όπως η στρατηγική κατεύθυνση, η ηγεσία, η καινοτομία, ο φόρτος εργασίας, η ψυχολογική ασφάλεια, ο αμοιβαίος σεβασμός και η εργασιακή δέσμευση. Παράλληλα, εξετάζει κατά πόσο υπάρχουν αποκλίσεις μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κατάστασης στους παραπάνω τομείς, αξιοποιώντας τη λογική της Gap Analysis, η οποία χρησιμοποιείται για τον εντοπισμό κενών μεταξύ της παρούσας και της επιθυμητής οργανωσιακής πραγματικότητας.

Επιπλέον, η μελέτη επιδιώκει να διερευνήσει τις σχέσεις μεταξύ κρίσιμων μεταβλητών, όπως ο φόρτος εργασίας, η επαγγελματική εξουθένωση, η ψυχολογική ασφάλεια και η

εργασιακή δέσμευση, καθώς και να συγκρίνει τις αντιλήψεις εργαζομένων φαρμακευτικών επιχειρήσεων με εκείνες εργαζομένων άλλων οργανισμών υγείας.

Τελικός στόχος της έρευνας είναι η διατύπωση τεκμηριωμένων συμπερασμάτων και προτάσεων που μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση των διοικητικών πρακτικών, στην ενίσχυση της εργασιακής εμπειρίας των εργαζομένων και στη δημιουργία περισσότερο ανθεκτικών και ανθρωποκεντρικών οργανισμών υγείας.

### **1.5.Ερευνητικά ερωτήματα**

Με βάση τον σκοπό της παρούσας μελέτης και τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε, η έρευνα επιδιώκει να διερευνήσει τις αντιλήψεις εργαζομένων του φαρμακευτικού και ευρύτερου χώρου της υγείας σχετικά με τη διοίκηση, την οργανωσιακή λειτουργία και την εργασιακή τους εμπειρία. Ειδικότερα, η μελέτη εστιάζει στην αναγνώριση πιθανών αποκλίσεων μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής οργανωσιακής κατάστασης, καθώς και στους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ευημερία και τη δέσμευση των εργαζομένων.

Στο πλαίσιο αυτό διατυπώνονται τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

EE1: Πώς αξιολογούν οι εργαζόμενοι του φαρμακευτικού και ευρύτερου χώρου της υγείας τις υφιστάμενες διοικητικές και οργανωσιακές πρακτικές των οργανισμών στους οποίους εργάζονται;

EE2: Υπάρχουν αποκλίσεις μεταξύ της τρέχουσας και της ιδεατής κατάστασης σε βασικές διαστάσεις της οργανωσιακής λειτουργίας, όπως η ηγεσία, η επικοινωνία, η καινοτομία, η συμμετοχή και η διοικητική υποστήριξη;

EE3: Σε ποιο βαθμό ο φόρτος εργασίας και η οργανωσιακή πίεση επηρεάζουν την εργασιακή εμπειρία και την αντίληψη των εργαζομένων για τη λειτουργία του οργανισμού;

EE4: Ποια είναι η σχέση μεταξύ ψυχολογικής ασφάλειας, αμοιβαίου σεβασμού και εργασιακής δέσμευσης στον χώρο εργασίας;

EE5: Πώς συνδέεται η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη και η προώθηση της καινοτομίας με την ικανοποίηση και τη θετική αξιολόγηση του οργανισμού από τους εργαζομένους;

EE6: Υπάρχουν διαφοροποιήσεις στις αντιλήψεις και στις εμπειρίες μεταξύ εργαζομένων φαρμακευτικών επιχειρήσεων και εργαζομένων άλλων οργανισμών υγείας;

EE7: Ποιες διοικητικές παρεμβάσεις και οργανωσιακές πρακτικές θα μπορούσαν να συμβάλουν στη βελτίωση της εργασιακής εμπειρίας και της αποτελεσματικότητας των οργανισμών υγείας και των φαρμακευτικών επιχειρήσεων;

Τα παραπάνω ερευνητικά ερωτήματα αποτελούν το βασικό πλαίσιο διερεύνησης της παρούσας μελέτης και καθοδηγούν τόσο τη συλλογή όσο και την ανάλυση των δεδομένων που παρουσιάζονται στα επόμενα κεφάλαια.

## **1.6.Δομή της εργασίας**

Η παρούσα διπλωματική εργασία οργανώνεται σε επτά κεφάλαια, τα οποία ακολουθούν μια διαδοχική και συστηματική προσέγγιση για τη διερεύνηση των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με τη διοίκηση, την οργανωσιακή λειτουργία και τις σύγχρονες προκλήσεις στον φαρμακευτικό και ευρύτερο χώρο της υγείας.

Στο Κεφάλαιο 1 παρουσιάζεται η εισαγωγή της μελέτης. Αναλύεται η σημασία του θέματος, περιγράφονται οι σύγχρονες προκλήσεις του φαρμακευτικού κλάδου και του τομέα της υγείας, εξετάζεται ο ρόλος της διοίκησης στους οργανισμούς υγείας και διατυπώνονται ο σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας.

Στο Κεφάλαιο 2 παρουσιάζεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση. Εξετάζονται οι βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις και τα ερευνητικά ευρήματα που σχετίζονται με τη στρατηγική, την ηγεσία, την καινοτομία, τον φόρτο εργασίας, την επαγγελματική εξουθένωση, την ψυχολογική ασφάλεια, τον αμοιβαίο σεβασμό, την εργασιακή δέσμευση και τη διοίκηση οργανισμών υγείας και φαρμακευτικών επιχειρήσεων.

Στο Κεφάλαιο 3 περιγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας. Παρουσιάζονται ο ερευνητικός σχεδιασμός, το δείγμα της μελέτης, το ερευνητικό εργαλείο, η διαδικασία συλλογής των δεδομένων, οι μέθοδοι στατιστικής ανάλυσης, καθώς και οι περιορισμοί της έρευνας.

Στο Κεφάλαιο 4 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας. Αρχικά αναλύονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος και στη συνέχεια παρουσιάζονται τα ευρήματα της περιγραφικής ανάλυσης, της ανάλυσης κενών (Gap Analysis), των στατιστικά σημαντικών διαφορών, των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών και της συγκριτικής ανάλυσης μεταξύ εργαζομένων φαρμακευτικών επιχειρήσεων και εργαζομένων άλλων οργανισμών υγείας.

Στο Κεφάλαιο 5 πραγματοποιείται η συζήτηση των αποτελεσμάτων. Τα ευρήματα ερμηνεύονται υπό το πρίσμα της διεθνούς βιβλιογραφίας και συνδέονται με τις σύγχρονες προκλήσεις διοίκησης στον χώρο της υγείας και της φαρμακευτικής βιομηχανίας, καθώς και με τις ευρωπαϊκές πολιτικές που αφορούν τη βιωσιμότητα των οργανισμών υγείας και την υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Στο Κεφάλαιο 6 παρουσιάζονται τα βασικά συμπεράσματα της μελέτης, συνοψίζονται τα κυριότερα ευρήματα και αναδεικνύεται η συμβολή της έρευνας στην κατανόηση των διοικητικών και οργανωσιακών προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονοι οργανισμοί υγείας.

Τέλος, στο Κεφάλαιο 7 διατυπώνονται προτάσεις προς τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς υγείας, με στόχο τη βελτίωση των διοικητικών πρακτικών, την ενίσχυση της εργασιακής εμπειρίας των εργαζομένων και την ανάπτυξη περισσότερο αποτελεσματικών, ανθεκτικών και ανθρωποκεντρικών οργανωσιακών περιβαλλόντων.

## **2. Θεωρητικό Πλαίσιο & Βιβλιογραφική Ανασκόπηση**

### **2.1. Διοικητικές πρακτικές και οργανωσιακή λειτουργία**

Η διοίκηση αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα των σύγχρονων οργανισμών, ιδιαίτερα στον τομέα της υγείας και της φαρμακευτικής βιομηχανίας. Οι διοικητικές πρακτικές περιλαμβάνουν ένα σύνολο διαδικασιών και ενεργειών που σχετίζονται με τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο των διαθέσιμων πόρων, με στόχο την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού (Valiotis et al., 2025). Η αποτελεσματική εφαρμογή αυτών των λειτουργιών είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την απόδοση, την ποιότητα των υπηρεσιών και τη βιωσιμότητα των οργανισμών. (Al Salmi et al., 2024)

Στο πλαίσιο των φαρμακευτικών επιχειρήσεων, η διοίκηση αποκτά ακόμη υψηλότερη σημασία, καθώς καλείται να ισορροπήσει μεταξύ αυστηρών κανονιστικών απαιτήσεων, υψηλών προσδοκιών ποιότητας και της αέναης ανάγκης για συνεχή καινοτομία. Σύμφωνα με τον Drucker (2007), η διοίκηση δεν περιορίζεται στη διαχείριση διαδικασιών, αλλά αποτελεί βασικό μηχανισμό μετατροπής των πόρων σε αποτελέσματα, ενώ ο Mintzberg (2013) τονίζει τον πολυδιάστατο ρόλο των managers, οι οποίοι λειτουργούν ταυτόχρονα ως ηγέτες, συντονιστές και διαμεσολαβητές.

Η οργανωσιακή λειτουργία, από την άλλη πλευρά, αφορά τον τρόπο με τον οποίο δομούνται και αλληλεπιδρούν τα επιμέρους στοιχεία ενός οργανισμού, όπως η οργανωτική δομή, η κουλτούρα, τα συστήματα επικοινωνίας και οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Έρευνες έχουν δείξει ότι παράγοντες όπως η σαφήνεια ρόλων, η αποτελεσματική επικοινωνία και η υποστήριξη από τη διοίκηση επηρεάζουν σημαντικά την εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων, αλλά και τη συνολική οργανωσιακή απόδοση (Alsaqqa, 2023). Συγκεκριμένα, η ύπαρξη ξεκάθαρων διαδικασιών και δομών συμβάλλει στη μείωση της αβεβαιότητας και ενισχύει την αποδοτικότητα, ενώ η θετική οργανωσιακή κουλτούρα συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης και ικανοποίησης.

Παράλληλα, στον φαρμακευτικό τομέα, οι διοικητικές πρακτικές επηρεάζουν άμεσα κρίσιμες λειτουργίες, όπως η διαχείριση φαρμάκων, ο έλεγχος κόστους και η συμμόρφωση με κανονιστικά πλαίσια. Μελέτες έχουν αναδείξει ότι η αποτελεσματική διοίκηση μπορεί να συμβάλει στη βελτιστοποίηση της χρήσης των πόρων και στη μείωση των δαπανών υγείας, χωρίς να επηρεάζεται αρνητικά η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Ntais et al., 2024). Επιπλέον, η τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων αποτελεί βασικό στοιχείο της σύγχρονης διοίκησης, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα υψηλής πολυπλοκότητας, όπως αυτό της φαρμακευτικής βιομηχανίας (Bujar et al., 2020).

Επιπλέον, η σύγχρονη βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι το πεδίο της διοίκησης φαρμακευτικών οργανισμών εξελίσσεται δυναμικά, ενσωματώνοντας νέες προσεγγίσεις που σχετίζονται με την ψηφιοποίηση, τη διαχείριση δεδομένων και τη διεπιστημονική συνεργασία. Η ανάπτυξη της φαρμακευτικής διοίκησης ως επιστημονικού πεδίου αντανakλά την αυξανόμενη ανάγκη για ολοκληρωμένες διοικητικές πρακτικές που καλύπτουν ολόκληρο τον κύκλο ζωής του φαρμάκου, από την ανάπτυξη έως τη διάθεση και τη χρήση του. (Shen et al., 2024)

Συνολικά, οι διοικητικές πρακτικές και η οργανωσιακή λειτουργία αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχία των φαρμακευτικών επιχειρήσεων, καθώς επηρεάζουν τόσο την εσωτερική αποτελεσματικότητα όσο και την ικανότητα προσαρμογής σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και απαιτητικό περιβάλλον. Η κατανόηση και η αξιολόγηση αυτών των παραμέτρων είναι απαραίτητη για τον εντοπισμό πιθανών κενών μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κατάστασης διοίκησης, γεγονός που αποτελεί και βασικό στόχο της παρούσας μελέτης.

## **2.2.Ανάλυση κενών (Gap Analysis) στη διοίκηση**

Η ανάλυση κενών (Gap Analysis) αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο στρατηγικής διοίκησης, το οποίο χρησιμοποιείται για τον εντοπισμό αποκλίσεων μεταξύ της υφιστάμενης κατάστασης ενός οργανισμού και της επιθυμητής ή αναμενόμενης κατάστασης (UNICOM Consortium, 2021). Η συγκεκριμένη προσέγγιση εφαρμόζεται ευρέως σε οργανισμούς υγείας και φαρμακευτικές επιχειρήσεις, καθώς επιτρέπει την αξιολόγηση διοικητικών πρακτικών, διαδικασιών και οργανωσιακών λειτουργιών με

στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας (UNICOM Consortium, 2021).

Βάσει της βιβλιογραφίας, η Gap Analysis συμβάλλει στην αναγνώριση αδυναμιών στη λήψη αποφάσεων, στην εφαρμογή πολιτικών και στη συνολική διοικητική λειτουργία, παρέχοντας παράλληλα τη δυνατότητα σχεδιασμού διορθωτικών ενεργειών. Η βασική λογική της μεθόδου στηρίζεται στη σύγκριση ανάμεσα στην πραγματική εικόνα ενός οργανισμού και στην κατάσταση που θεωρείται επιθυμητή ή ιδανική, γεγονός που επιτρέπει τον εντοπισμό οργανωσιακών ελλείψεων και προβληματικών σημείων (Ershova, 2015).

Στον χώρο της διοίκησης υπηρεσιών και οργανισμών, η έννοια του «κενού» συνδέεται συχνά με τη διαφορά μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων. Το μοντέλο SERVQUAL των Parasuraman, Zeithaml και Berry (1988) αποτέλεσε μία από τις πιο γνωστές θεωρητικές προσεγγίσεις που βασίστηκαν στη λογική της μέτρησης κενών, υποστηρίζοντας ότι η ποιότητα μιας υπηρεσίας αξιολογείται μέσα από τη σύγκριση της πραγματικής εμπειρίας με αυτό που οι εργαζόμενοι ή οι χρήστες θεωρούν επιθυμητό. Αν και το συγκεκριμένο μοντέλο αναπτύχθηκε αρχικά για την αξιολόγηση υπηρεσιών, η φιλοσοφία του έχει επηρεάσει σημαντικά και τη διοικητική αξιολόγηση οργανισμών.

Η εφαρμογή της Gap Analysis στις φαρμακευτικές επιχειρήσεις παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς ο συγκεκριμένος κλάδος χαρακτηρίζεται από υψηλή πολυπλοκότητα, αυστηρές κανονιστικές απαιτήσεις και έντονες πιέσεις για καινοτομία και αποδοτικότητα. Σύμφωνα με τον Shen et al. (2024), η σύγχρονη φαρμακευτική διοίκηση εξελίσσεται διαρκώς και επηρεάζεται από παράγοντες όπως η ψηφιοποίηση, η διαχείριση δεδομένων και η ανάγκη ευελιξίας στη λήψη αποφάσεων. Στο πλαίσιο αυτό, η ανάλυση κενών μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στον εντοπισμό διαφορών μεταξύ των υφιστάμενων διοικητικών πρακτικών και αυτών που οι εργαζόμενοι θεωρούν πιο αποτελεσματικές ή επιθυμητές.

Παράλληλα, η ανάλυση κενών μπορεί να εφαρμοστεί και σε ζητήματα που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό, όπως η επικοινωνία με τη διοίκηση, η υποστήριξη των εργαζομένων, η διαχείριση φόρτου εργασίας και η ισορροπία μεταξύ συμμόρφωσης και καινοτομίας. Η αναγνώριση τέτοιων αποκλίσεων είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς η

ύπαρξη διοικητικών κενών μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τόσο την εργασιακή ικανοποίηση όσο και την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

Επιπλέον, η Gap Analysis θεωρείται ιδιαίτερα χρήσιμη σε περιόδους οργανωσιακών αλλαγών και μετασχηματισμών, καθώς επιτρέπει στους οργανισμούς να εντοπίζουν κρίσιμες αδυναμίες και να προσαρμόζουν τη στρατηγική τους Στον τομέα της υγείας και της φαρμακευτικής διοίκησης, η συστηματική αξιολόγηση των διοικητικών πρακτικών και η διάχυση βέλτιστων πρακτικών συμβάλλουν στη συνεχή βελτίωση των οργανισμών και ενισχύουν την ικανότητα λήψης αποτελεσματικών διοικητικών αποφάσεων (Al Salmi et al., 2024).

Συνολικά, η ανάλυση κενών αποτελεί μία ιδιαίτερα χρήσιμη μεθοδολογική προσέγγιση για την αξιολόγηση διοικητικών πρακτικών και οργανωσιακών διαδικασιών. Η αξιοποίησή της στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας επιτρέπει τη διερεύνηση πιθανών αποκλίσεων μεταξύ της τρέχουσας και της επιθυμητής διοικητικής πραγματικότητας, όπως αυτή βιώνεται από τους εργαζομένους στον φαρμακευτικό και ευρύτερο χώρο της υγείας.

### **2.3.Φόρτος εργασίας και οργανωσιακή πίεση**

Ο φόρτος εργασίας και η οργανωσιακή πίεση αποτελούν δύο από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή εμπειρία και την απόδοση των εργαζομένων στον χώρο της υγείας και ιδιαίτερα στη φαρμακευτική βιομηχανία. Το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από αυξημένες απαιτήσεις, αυστηρά χρονοδιαγράμματα, συνεχή αξιολόγηση της απόδοσης και υψηλές προσδοκίες παραγωγικότητας, γεγονός που δημιουργεί έντονη ψυχολογική και επαγγελματική πίεση στους εργαζομένους.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, ο φόρτος εργασίας αναφέρεται τόσο στον όγκο των καθηκόντων που καλείται να διαχειριστεί ένας εργαζόμενος όσο και στον βαθμό δυσκολίας και πολυπλοκότητας αυτών των απαιτήσεων. Όταν οι απαιτήσεις υπερβαίνουν τους διαθέσιμους πόρους ή τον διαθέσιμο χρόνο, δημιουργείται εργασιακή πίεση, η οποία μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την απόδοση, την εργασιακή ικανοποίηση και την ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων (Al Salmi et al., 2024).

Στον φαρμακευτικό κλάδο, οι πιέσεις αυτές είναι συχνά εντονότερες λόγω του αυστηρού κανονιστικού πλαισίου, της ανάγκης συμμόρφωσης με διεθνή πρότυπα ποιότητας και της διαρκούς απαίτησης για αποτελεσματικότητα και καινοτομία. Η φαρμακευτική διοίκηση συνδέεται πλέον όχι μόνο με την επιχειρησιακή λειτουργία των οργανισμών, αλλά και με τη διαχείριση πολύπλοκων διαδικασιών που απαιτούν υψηλό επίπεδο συντονισμού και ταχύτητας λήψης αποφάσεων (Shen et al., 2024). Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι συχνά βιώνουν αυξημένο εργασιακό άγχος και πίεση για επίτευξη στόχων.

Η οργανωσιακή πίεση μπορεί επίσης να συνδέεται με την ύπαρξη αυστηρών δεικτών απόδοσης (KPIs), τη συνεχή αξιολόγηση, αλλά και την έλλειψη επαρκούς διοικητικής υποστήριξης. Μελέτες έχουν δείξει ότι όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι απαιτήσεις της εργασίας τους είναι δυσανάλογες σε σχέση με τους διαθέσιμους πόρους ή την υποστήριξη που λαμβάνουν, αυξάνονται τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης και μειώνεται η εργασιακή δέσμευση (Maslach et al., 2016). Επιπλέον, η ανεπαρκής επικοινωνία και η ασάφεια ρόλων ενδέχεται να ενισχύσουν την αίσθηση πίεσης και αβεβαιότητας μέσα στον οργανισμό.

Παράλληλα, η βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι η αποτελεσματική διοίκηση μπορεί να λειτουργήσει προστατευτικά απέναντι στις αρνητικές συνέπειες του αυξημένου φόρτου εργασίας. Η σωστή κατανομή αρμοδιοτήτων, η υποστήριξη από τη διοίκηση και η ύπαρξη ενός θετικού οργανωσιακού περιβάλλοντος συμβάλλουν στη βελτίωση της εργασιακής εμπειρίας και στη μείωση της ψυχολογικής επιβάρυνσης των εργαζομένων (Valiotis et al., 2025). Επιπλέον, η ενίσχυση της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων φαίνεται να σχετίζεται με αυξημένη αίσθηση ελέγχου και μειωμένη εργασιακή πίεση.

Τα τελευταία χρόνια, η ψηφιοποίηση και οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν επηρεάσει σημαντικά τον τρόπο λειτουργίας των φαρμακευτικών οργανισμών. Αν και οι τεχνολογικές λύσεις μπορούν να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και να διευκολύνουν τις διαδικασίες, σε ορισμένες περιπτώσεις αυξάνουν την πολυπλοκότητα της εργασίας και την ανάγκη συνεχούς προσαρμογής των εργαζομένων σε νέα συστήματα και απαιτήσεις (Schaufeli, 2017). Η συνεχής προσαρμογή σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα μπορεί να λειτουργήσει ως επιπλέον πηγή οργανωσιακής πίεσης.

Συνολικά, ο φόρτος εργασίας και η οργανωσιακή πίεση αποτελούν κρίσιμες διαστάσεις της σύγχρονης διοίκησης φαρμακευτικών οργανισμών. Η διερεύνηση αυτών των παραγόντων είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς συνδέεται άμεσα με την ψυχολογική κατάσταση, την αποδοτικότητα και τη συνολική εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων. Για τον λόγο αυτό, οι μεταβλητές αυτές συμπεριλήφθηκαν και στην παρούσα έρευνα, προκειμένου να αξιολογηθεί ο βαθμός στον οποίο επηρεάζουν την αντίληψη των εργαζομένων για τις διοικητικές πρακτικές και την οργανωσιακή λειτουργία.

## **2.4.Επαγγελματική εξουθένωση (Burnout)**

Η επαγγελματική εξουθένωση (burnout) αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα που απασχολούν τη σύγχρονη διοίκηση οργανισμών υγείας, καθώς επηρεάζει άμεσα τόσο την ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων όσο και τη συνολική λειτουργία των οργανισμών. Το σύνδρομο burnout συνδέεται με τη χρόνια εργασιακή πίεση και εμφανίζεται όταν οι απαιτήσεις της εργασίας υπερβαίνουν για μεγάλο χρονικό διάστημα τους διαθέσιμους ψυχολογικούς και οργανωσιακούς πόρους του εργαζομένου.

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας, το burnout αναγνωρίζεται ως επαγγελματικό φαινόμενο που σχετίζεται με το χρόνιο εργασιακό στρες το οποίο δεν έχει αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά. Τα βασικά χαρακτηριστικά του περιλαμβάνουν τη συναισθηματική εξάντληση, την αποστασιοποίηση από την εργασία και τη μειωμένη αίσθηση επαγγελματικής αποτελεσματικότητας. Η έννοια αυτή έχει μελετηθεί εκτενώς κυρίως σε επαγγέλματα υψηλής ευθύνης και έντονης ψυχολογικής επιβάρυνσης, όπως αυτά του τομέα της υγείας.

Οι εργαζόμενοι στις φαρμακευτικές επιχειρήσεις και γενικότερα στους οργανισμούς υγείας καλούνται συχνά να λειτουργήσουν σε απαιτητικά περιβάλλοντα με αυξημένο φόρτο εργασίας, αυστηρά χρονοδιαγράμματα και υψηλές απαιτήσεις απόδοσης. Οι συνθήκες αυτές ενδέχεται να ενισχύσουν την εμφάνιση επαγγελματικής εξουθένωσης, ιδιαίτερα όταν συνοδεύονται από περιορισμένη υποστήριξη από τη διοίκηση ή από ανεπαρκή ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Al Salmi et al., 2024).

Η βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι το burnout δεν επηρεάζει μόνο την ψυχική υγεία των εργαζομένων, αλλά και τη λειτουργία των οργανισμών. Όταν οι απαιτήσεις υπερβαίνουν τους διαθέσιμους πόρους ή τον διαθέσιμο χρόνο, δημιουργείται εργασιακή πίεση, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της απόδοσης, αύξηση των λαθών και χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση (World Health Organization, 2022). Σε περιβάλλοντα υψηλών απαιτήσεων, όπως ο χώρος της υγείας και της φαρμακευτικής βιομηχανίας, αυξάνονται τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout) και μειώνεται η εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων (World Health Organization, 2022; Al Salmi et al., 2024). Παράλληλα, η εξουθένωση μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τη λήψη αποφάσεων και τη συνολική ποιότητα της εργασίας.

Στον φαρμακευτικό τομέα, οι διαρκείς οργανωσιακές αλλαγές, η ψηφιοποίηση των διαδικασιών και οι συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις συμμόρφωσης δημιουργούν ένα περιβάλλον υψηλής πολυπλοκότητας. Σύμφωνα με τον Shen et al. (2024), η εξέλιξη της φαρμακευτικής διοίκησης συνδέεται όλο και περισσότερο με τεχνολογικές και οργανωσιακές αλλαγές, γεγονός που αυξάνει την ανάγκη προσαρμογής των εργαζομένων σε νέα μοντέλα λειτουργίας. Η συνεχής αυτή προσαρμογή μπορεί να λειτουργήσει ως επιπλέον παράγοντας ψυχολογικής επιβάρυνσης.

Παράλληλα, η αποτελεσματική διοίκηση μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην πρόληψη και αντιμετώπιση του burnout. Η ύπαρξη υποστηρικτικού οργανωσιακού περιβάλλοντος, η αναγνώριση της προσπάθειας των εργαζομένων, η δίκαιη κατανομή φόρτου εργασίας και η ενίσχυση της επικοινωνίας αποτελούν παράγοντες που μπορούν να μειώσουν την πιθανότητα εμφάνισης επαγγελματικής εξουθένωσης (Valiotis et al., 2025). Επιπλέον, η δυνατότητα συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων ενισχύει την αίσθηση ελέγχου και συμβάλλει θετικά στην εργασιακή εμπειρία.

Τα τελευταία χρόνια, η επαγγελματική εξουθένωση έχει αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία και σε επίπεδο οργανωσιακής στρατηγικής, καθώς αναγνωρίζεται πλέον ότι η ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη διατήρηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας των οργανισμών. Για τον λόγο αυτό, η διερεύνηση του burnout συμπεριλήφθηκε και στην παρούσα έρευνα, προκειμένου να

εξεταστεί κατά πόσο οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι διοικητικές πρακτικές και οι οργανωσιακές συνθήκες συμβάλλουν στην εμφάνιση επαγγελματικής εξουθένωσης.

## **2.5. Ψυχολογική ασφάλεια στον χώρο εργασίας**

Η ψυχολογική ασφάλεια (psychological safety) αποτελεί μία ιδιαίτερα σημαντική έννοια στη σύγχρονη οργανωσιακή θεωρία και σχετίζεται με τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι μπορούν να εκφράζουν απόψεις, ανησυχίες ή προβληματισμούς χωρίς φόβο αρνητικών συνεπειών (Edmondson, 1999). Σε οργανισμούς υψηλής πολυπλοκότητας, όπως οι φαρμακευτικές επιχειρήσεις και γενικότερα οι οργανισμοί υγείας, η ύπαρξη ψυχολογικής ασφάλειας θεωρείται κρίσιμος παράγοντας για την αποτελεσματική συνεργασία, την καινοτομία και τη συνολική οργανωσιακή λειτουργία.

Η έννοια της ψυχολογικής ασφάλειας συνδέεται στενά με το εργασιακό περιβάλλον και τον τρόπο διοίκησης των οργανισμών. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι η διοίκηση ακούει τις απόψεις τους και αντιμετωπίζει δίκαια τα προβλήματα που προκύπτουν, εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης, εργασιακής δέσμευσης και συνεργασίας (Ito et al., 2022). Αντίθετα, περιβάλλοντα όπου επικρατεί φόβος κριτικής ή τιμωρίας συχνά οδηγούν σε μειωμένη επικοινωνία, περιορισμένη συμμετοχή και αυξημένο εργασιακό άγχος (Ito et al., 2022).

Στον χώρο της υγείας και της φαρμακευτικής διοίκησης, η ψυχολογική ασφάλεια αποκτά ακόμη μεγαλύτερη σημασία λόγω της ανάγκης για αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ διαφορετικών επαγγελματικών ομάδων (O'Donovan et al., 2021). Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οργανωσιακά περιβάλλοντα που ενισχύουν τη διαφάνεια, τη συμμετοχή και την ανοιχτή επικοινωνία συμβάλλουν στη βελτίωση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Παράλληλα, η αποτελεσματική διοίκηση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος. Η διοικητική υποστήριξη, η δίκαιη μεταχείριση και η ενθάρρυνση συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων συνδέονται με αυξημένα επίπεδα ψυχολογικής ασφάλειας και μειωμένη οργανωσιακή

πίεση (Al Salmi et al., 2024). Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι μπορούν να εκφραστούν ελεύθερα χωρίς τον φόβο αρνητικής αξιολόγησης, είναι πιθανότερο να συμμετέχουν ενεργά στις διαδικασίες του οργανισμού και να συμβάλλουν στη βελτίωση των λειτουργιών του (O'Donovan et al., 2021).

Η βιβλιογραφία δείχνει επίσης ότι η ψυχολογική ασφάλεια σχετίζεται άμεσα με την καινοτομία και την προσαρμοστικότητα των οργανισμών (Dietl et al., 2023). Σε περιβάλλοντα όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς να προτείνουν νέες ιδέες ή να αναφέρουν προβλήματα, ενισχύεται η οργανωσιακή μάθηση και η δυνατότητα αντιμετώπισης σύνθετων προκλήσεων. Στον φαρμακευτικό τομέα, όπου οι οργανισμοί λειτουργούν σε συνθήκες αυξημένων κανονιστικών απαιτήσεων και συνεχών αλλαγών, η ενίσχυση της ψυχολογικής ασφάλειας μπορεί να συμβάλει θετικά τόσο στην αποδοτικότητα όσο και στη διαχείριση των οργανωσιακών αλλαγών (Dietl et al., 2023).

Επιπλέον, η έλλειψη ψυχολογικής ασφάλειας μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τους οργανισμούς. Οι εργαζόμενοι που φοβούνται να εκφραστούν ή να αναφέρουν προβλήματα είναι πιθανότερο να βιώσουν αυξημένο άγχος, μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση και επαγγελματική εξουθένωση (O'Donovan et al., 2021; Ito et al., 2022). Παράλληλα, οι οργανισμοί ενδέχεται να αντιμετωπίσουν δυσκολίες στην επικοινωνία, στη συνεργασία και στη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων (O'Donovan et al., 2021; Dietl et al., 2023).

Συνολικά, η ψυχολογική ασφάλεια αποτελεί κρίσιμο στοιχείο της οργανωσιακής λειτουργίας και της αποτελεσματικής διοίκησης. Η διερεύνησή της στην παρούσα έρευνα θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική, καθώς επιτρέπει την αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι λειτουργούν σε ένα υποστηρικτικό και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, το οποίο ενθαρρύνει την επικοινωνία, τη συνεργασία και τη συμμετοχή.

## **2.6. Καινοτομία και οργανωσιακή υποστήριξη**

Η καινοτομία αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες ανάπτυξης και ανταγωνιστικότητας στη σύγχρονη φαρμακευτική βιομηχανία. Οι φαρμακευτικές επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από ταχύτατες

τεχνολογικές εξελίξεις, αυστηρές κανονιστικές απαιτήσεις και αυξημένη ανάγκη για ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Στο πλαίσιο αυτό, η ικανότητα ενός οργανισμού να ενσωματώνει καινοτόμες πρακτικές και να προσαρμόζεται στις αλλαγές θεωρείται καθοριστική για τη μακροχρόνια βιωσιμότητα και αποτελεσματικότητά του.

Η έννοια της οργανωσιακής υποστήριξης αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο οργανισμός τους ενθαρρύνει νέες ιδέες, υποστηρίζει τη δημιουργικότητα και παρέχει τα απαραίτητα μέσα για επαγγελματική ανάπτυξη και συμμετοχή στις διαδικασίες αλλαγής. Η ύπαρξη ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη της καινοτομίας, καθώς ενισχύει την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων και διευκολύνει την προσαρμογή σε νέες απαιτήσεις (Yeung et al., 2021).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η καινοτομία στον φαρμακευτικό τομέα δεν περιορίζεται μόνο στην ανάπτυξη νέων φαρμάκων, αλλά περιλαμβάνει και οργανωσιακές αλλαγές, ψηφιακές τεχνολογίες, νέες μορφές συνεργασίας και σύγχρονες διοικητικές πρακτικές (Yeung et al., 2021). Η ενσωμάτωση καινοτόμων προσεγγίσεων συμβάλλει στη βελτίωση της αποδοτικότητας, της ποιότητας των υπηρεσιών και της συνολικής οργανωσιακής απόδοσης.

Η ψηφιοποίηση αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους άξονες καινοτομίας στη φαρμακευτική διοίκηση τα τελευταία χρόνια. Η χρήση ψηφιακών συστημάτων, η διαχείριση δεδομένων και η αξιοποίηση τεχνολογιών τεχνητής νοημοσύνης έχουν επηρεάσει σημαντικά τον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών. Σύμφωνα με τον OECD (2023), η ψηφιακή μετάβαση της φαρμακευτικής βιομηχανίας δημιουργεί νέες δυνατότητες βελτίωσης των διαδικασιών, αλλά ταυτόχρονα αυξάνει την ανάγκη προσαρμογής των εργαζομένων σε νέα τεχνολογικά περιβάλλοντα (Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2023) .

Παράλληλα, η σύγχρονη βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα και η διοικητική υποστήριξη επηρεάζουν άμεσα την ικανότητα των οργανισμών να καινοτομούν. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι η διοίκηση ενθαρρύνει την πρωτοβουλία και αντιμετωπίζει θετικά τις νέες ιδέες εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα

συμμετοχής και δημιουργικότητας (Yeung et al. 2021). Αντίθετα, οργανωσιακά περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από αυστηρή ιεραρχία και περιορισμένη ευελιξία ενδέχεται να λειτουργήσουν ανασταλτικά απέναντι στην καινοτομία.

Επιπλέον, η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει αναδείξει την καινοτομία ως βασική προτεραιότητα για το μέλλον των συστημάτων υγείας και της φαρμακευτικής πολιτικής. Μέσα από πρωτοβουλίες όπως το πρόγραμμα EU4Health, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην ενίσχυση της ψηφιακής υγείας, της έρευνας και της βιώσιμης ανάπτυξης των οργανισμών υγείας (European Commission, 2021). Η στρατηγική αυτή αναδεικνύει την ανάγκη ύπαρξης διοικητικών πρακτικών που να μπορούν να υποστηρίξουν αποτελεσματικά την οργανωσιακή αλλαγή και την καινοτομία.

Η καινοτομία συνδέεται επίσης με τη δυνατότητα των οργανισμών να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις αλλαγές και να προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες της αγοράς και της τεχνολογίας. Στον φαρμακευτικό κλάδο, όπου η ανταγωνιστικότητα βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην έρευνα και την ανάπτυξη, η υποστήριξη της καινοτομίας αποτελεί κρίσιμο στοιχείο οργανωσιακής στρατηγικής (Shen et al., 2024) .

Συνολικά, η καινοτομία και η οργανωσιακή υποστήριξη αποτελούν βασικούς παράγοντες επιτυχίας για τις σύγχρονες φαρμακευτικές επιχειρήσεις. Η αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο οργανισμός τους υποστηρίζει νέες ιδέες, αλλαγές και καινοτόμες πρακτικές παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, καθώς συνδέεται άμεσα με την αντίληψη για την αποτελεσματικότητα της διοίκησης και τη συνολική οργανωσιακή λειτουργία.

## 2.7.Εργασιακή δέσμευση (Employee Engagement)

Η εργασιακή δέσμευση (employee engagement) αποτελεί μία έννοια που έχει προσελκύσει σημαντικό ερευνητικό ενδιαφέρον τις τελευταίες δύο δεκαετίες, καθώς συνδέεται με την ευημερία των εργαζομένων και την αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Σύμφωνα με τους Schaufeli et al. (2002), η εργασιακή δέσμευση περιγράφεται ως μια θετική, διαρκής και συναισθηματικά φορτισμένη κατάσταση που σχετίζεται με την εργασία και χαρακτηρίζεται από τρεις βασικές διαστάσεις: τη ζωτικότητα (vigor), την αφοσίωση (dedication) και την απορρόφηση (absorption). Σε αντίθεση με παροδικά συναισθήματα ή βραχυπρόθεσμες αντιδράσεις, η εργασιακή δέσμευση αποτελεί μια πιο σταθερή ψυχολογική κατάσταση που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται και βιώνουν την καθημερινή τους εργασία (Schaufeli et al., 2002).

Η διάσταση της ζωτικότητας αναφέρεται στα υψηλά επίπεδα ενέργειας, στην ψυχική ανθεκτικότητα και στην προθυμία του εργαζομένου να καταβάλει προσπάθεια ακόμη και όταν αντιμετωπίζει δυσκολίες. Η αφοσίωση σχετίζεται με το αίσθημα υπερηφάνειας, ενθουσιασμού και νοήματος που αντλεί το άτομο από την εργασία του, ενώ η απορρόφηση περιγράφει την πλήρη συγκέντρωση και ενασχόληση με τα εργασιακά καθήκοντα σε τέτοιο βαθμό ώστε ο εργαζόμενος να δυσκολεύεται να αποσπαστεί από αυτά (Schaufeli et al., 2002). Οι τρεις αυτές διαστάσεις θεωρούνται αλληλένδετες και συνθέτουν τη συνολική εμπειρία της εργασιακής δέσμευσης.

Η σύγχρονη βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η εργασιακή δέσμευση δεν αποτελεί αποκλειστικά αποτέλεσμα ατομικών χαρακτηριστικών, αλλά επηρεάζεται σημαντικά από το εργασιακό περιβάλλον και τους διαθέσιμους πόρους που παρέχει ο οργανισμός. Οι Bakker και Albrecht (2018) επισημαίνουν ότι οι εργαζόμενοι εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης όταν διαθέτουν επαρκείς εργασιακούς πόρους, όπως υποστήριξη από προϊσταμένους και συναδέλφους, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, σαφή ανατροφοδότηση, ευκαιρίες μάθησης και δυνατότητες επαγγελματικής ανάπτυξης. Οι παράγοντες αυτοί λειτουργούν ενισχυτικά, καθώς διευκολύνουν την επίτευξη των εργασιακών στόχων και συμβάλλουν στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι εκτιμώνται και υποστηρίζονται.

Η σημασία των εργασιακών πόρων αναδεικνύεται και μέσα από το μοντέλο Job Demands–Resources (JD-R), το οποίο χρησιμοποιείται ευρέως για την ερμηνεία της εργασιακής δέσμευσης. Σύμφωνα με το συγκεκριμένο θεωρητικό πλαίσιο, η δέσμευση ενισχύεται όταν οι εργαζόμενοι διαθέτουν επαρκείς πόρους για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εργασίας τους. Οι πόροι αυτοί μπορεί να είναι οργανωσιακοί, κοινωνικοί ή ατομικοί και λειτουργούν τόσο ως μέσο επίτευξης των στόχων όσο και ως παράγοντας ενίσχυσης της προσωπικής ανάπτυξης και παρακίνησης (Bakker & Albrecht, 2018). Παράλληλα, χαρακτηριστικά όπως η αισιοδοξία, η ανθεκτικότητα και η αυτοαποτελεσματικότητα φαίνεται να συμβάλλουν θετικά στη διαμόρφωση υψηλότερων επιπέδων δέσμευσης.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η σχέση της εργασιακής δέσμευσης με την απόδοση των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Bakker και Albrecht (2018), τα άτομα που εμφανίζουν υψηλά επίπεδα engagement τείνουν να επιδεικνύουν μεγαλύτερη δημιουργικότητα, αυξημένη αποτελεσματικότητα και υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής υπηκοότητας. Παράλληλα, συμμετέχουν πιο ενεργά στις διαδικασίες του οργανισμού, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και προσαρμόζονται ευκολότερα στις αλλαγές του εργασιακού περιβάλλοντος. Τα ευρήματα αυτά υποδηλώνουν ότι η εργασιακή δέσμευση δεν αποτελεί μόνο δείκτη ατομικής ευημερίας αλλά και σημαντικό παράγοντα οργανωσιακής επιτυχίας.

Επιπλέον, η βιβλιογραφία αναδεικνύει τη στενή σχέση μεταξύ εργασιακής δέσμευσης και ψυχολογικής ευημερίας. Οι εργαζόμενοι που βιώνουν υψηλά επίπεδα ζωτικότητας, αφοσίωσης και απορρόφησης είναι πιθανότερο να αναφέρουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους και θετικότερη στάση απέναντι στον οργανισμό. Αντίθετα, η έλλειψη πόρων, η συνεχής πίεση και οι υπερβολικές απαιτήσεις μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά τη δέσμευση, οδηγώντας σταδιακά σε φαινόμενα επαγγελματικής εξουθένωσης (Schaufeli et al., 2002; Bakker & Albrecht, 2018).

Στον φαρμακευτικό κλάδο, όπου οι εργαζόμενοι καλούνται να λειτουργούν σε ένα ιδιαίτερα απαιτητικό και δυναμικό περιβάλλον, η εργασιακή δέσμευση αποκτά ακόμη μεγαλύτερη σημασία. Οι συνεχείς τεχνολογικές εξελίξεις, οι κανονιστικές απαιτήσεις και η ανάγκη διατήρησης υψηλών προτύπων ποιότητας καθιστούν απαραίτητη την ύπαρξη

ανθρώπινου δυναμικού που συμμετέχει ενεργά, προσαρμόζεται στις αλλαγές και παραμένει προσηλωμένο στους στόχους του οργανισμού. Για τον λόγο αυτό, η κατανόηση των παραγόντων που ενισχύουν την εργασιακή δέσμευση θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική για τις φαρμακευτικές επιχειρήσεις.

Συνολικά, η εργασιακή δέσμευση αποτελεί μια πολυδιάστατη έννοια που συνδέεται τόσο με την προσωπική εμπειρία των εργαζομένων όσο και με τη συνολική λειτουργία των οργανισμών. Η μελέτη της προσφέρει τη δυνατότητα καλύτερης κατανόησης των παραγόντων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά, την απόδοση και την ευημερία των εργαζομένων, ενώ παράλληλα συμβάλλει στην ανάπτυξη αποτελεσματικότερων πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

## **2.8.Αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή απόδοση**

Η οργανωσιακή απόδοση αποτελεί μία από τις σημαντικότερες έννοιες στη θεωρία και την πρακτική της διοίκησης, καθώς συνδέεται άμεσα με την ικανότητα ενός οργανισμού να επιτυγχάνει τους στόχους του, να αξιοποιεί αποτελεσματικά τους διαθέσιμους πόρους και να διατηρεί τη βιωσιμότητά του σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Σύμφωνα με τη σύγχρονη βιβλιογραφία, η απόδοση δεν αποτελεί μια μονοδιάστατη έννοια που μπορεί να αποτυπωθεί αποκλειστικά μέσω οικονομικών αποτελεσμάτων, αλλά περιλαμβάνει πολλαπλές διαστάσεις που σχετίζονται με τους εργαζομένους, τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες, την καινοτομία και τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη του οργανισμού (Kaplan and Norton, 1992; Richard et al., 2009).

Η πολυδιάστατη φύση της οργανωσιακής απόδοσης έχει αναδειχθεί ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, καθώς οι οργανισμοί λειτουργούν σε περιβάλλοντα αυξημένης πολυπλοκότητας και αβεβαιότητας. Οι Kaplan και Norton (1992), μέσω του μοντέλου Balanced Scorecard, υποστήριξαν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης θα πρέπει να περιλαμβάνει όχι μόνο χρηματοοικονομικούς δείκτες αλλά και δείκτες που αφορούν την ικανοποίηση των πελατών, τις εσωτερικές λειτουργίες και την ικανότητα μάθησης και καινοτομίας του οργανισμού. Αντίστοιχα, οι Richard et al. (2009) επισημαίνουν ότι η οργανωσιακή απόδοση επηρεάζεται από ένα σύνολο αλληλεπιδρώντων παραγόντων και δεν μπορεί να

αξιολογηθεί επαρκώς μέσω ενός μόνο δείκτη, γεγονός που καθιστά αναγκαία την υιοθέτηση μιας πιο ολιστικής προσέγγισης.

Στο πλαίσιο αυτό, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η έννοια της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής απόδοσης, η οποία αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αξιολογούν τη συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού στον οποίο εργάζονται. Οι αντιλήψεις αυτές διαμορφώνονται μέσα από την καθημερινή εμπειρία τους και επηρεάζονται από παράγοντες όπως η ποιότητα της διοίκησης, η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, η σαφήνεια των διαδικασιών, η οργανωσιακή κουλτούρα και το επίπεδο υποστήριξης που λαμβάνουν από τη διοίκηση. Η αξιολόγηση της οργανωσιακής απόδοσης από την οπτική των εργαζομένων θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική, καθώς οι εργαζόμενοι αποτελούν βασικούς φορείς γνώσης για τις πραγματικές συνθήκες λειτουργίας ενός οργανισμού και μπορούν να αναδείξουν στοιχεία που συχνά δεν αποτυπώνονται σε τυπικούς δείκτες απόδοσης (Richard et al., 2009).

Στον φαρμακευτικό τομέα, η οργανωσιακή απόδοση αποκτά ακόμη μεγαλύτερη σημασία λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του κλάδου. Οι φαρμακευτικές επιχειρήσεις καλούνται να λειτουργήσουν σε ένα περιβάλλον αυστηρής κανονιστικής συμμόρφωσης, υψηλών απαιτήσεων ποιότητας και συνεχούς τεχνολογικής εξέλιξης, ενώ παράλληλα πρέπει να διατηρούν υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικότητας. Η σύγχρονη βιβλιογραφία δείχνει ότι η φαρμακευτική διοίκηση μετασχηματίζεται σταδιακά προς περισσότερο δεδομενοκεντρικά και τεχνολογικά υποστηριζόμενα μοντέλα λήψης αποφάσεων, στα οποία η αξιοποίηση πληροφοριών, η οργανωσιακή ευελιξία και η ικανότητα προσαρμογής αποτελούν κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας (Shen et al., 2024).

Παράλληλα, η αποτελεσματική διαχείριση πόρων και διαδικασιών επηρεάζει σημαντικά την αντιλαμβανόμενη απόδοση των οργανισμών. Η χρήση κατάλληλων μηχανισμών παρακολούθησης και αξιολόγησης επιτρέπει στους οργανισμούς να εντοπίζουν αδυναμίες, να βελτιώνουν τις διαδικασίες τους και να ενισχύουν τη συνολική λειτουργικότητά τους. Στον χώρο της φαρμακευτικής διοίκησης, η ανάπτυξη συστημάτων αξιολόγησης και παρακολούθησης των διοικητικών λειτουργιών έχει αναγνωριστεί ως βασικός παράγοντας

βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των υπηρεσιών (Faradiba et al., 2023).

Επιπλέον, η οργανωσιακή απόδοση επηρεάζεται σημαντικά από το ανθρώπινο δυναμικό και το εργασιακό περιβάλλον. Παράγοντες όπως η εργασιακή δέσμευση, η ψυχολογική ασφάλεια, η αποτελεσματική ηγεσία, η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και η ύπαρξη υποστηρικτικής οργανωσιακής κουλτούρας συνδέονται με υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής αποτελεσματικότητας. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η διοίκηση λειτουργεί με διαφάνεια, παρέχει σαφή καθοδήγηση και υποστηρίζει την επαγγελματική τους ανάπτυξη, είναι πιθανότερο να αξιολογούν θετικά τη συνολική λειτουργία του οργανισμού και να συμβάλλουν ενεργά στην επίτευξη των στρατηγικών του στόχων (Richard et al., 2009).

Τέλος, η ικανότητα προσαρμογής στις τεχνολογικές και οργανωσιακές αλλαγές αποτελεί πλέον βασικό στοιχείο της οργανωσιακής απόδοσης. Η Παγκόσμια Οργάνωση Υγείας υπογραμμίζει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών μπορούν να ενισχύσουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα, τη διακυβέρνηση και τη βιωσιμότητα των οργανισμών υγείας, εφόσον συνοδεύονται από κατάλληλες διοικητικές πρακτικές και οργανωσιακή ετοιμότητα για αλλαγή (World Health Organization, 2021). Στον φαρμακευτικό κλάδο, η δυνατότητα ενσωμάτωσης νέων τεχνολογιών και η αποτελεσματική διαχείριση των οργανωσιακών μετασχηματισμών αποτελούν πλέον αναπόσπαστα στοιχεία της συνολικής οργανωσιακής επιτυχίας.

Συνολικά, η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή απόδοση αποτελεί μια σύνθετη έννοια που αντανακλά τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αξιολογούν την αποτελεσματικότητα, τη λειτουργικότητα και τη συνολική πορεία του οργανισμού τους. Η διερεύνησή της παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, καθώς επιτρέπει την κατανόηση του βαθμού στον οποίο οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι διοικητικές πρακτικές, η οργανωσιακή κουλτούρα και οι διαδικασίες του οργανισμού συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων και στη συνολική επιτυχία του.

## **2.9.Ο ρόλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης στη φαρμακευτική διοίκηση και τα συστήματα υγείας**

Η Ευρωπαϊκή Ένωση διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του σύγχρονου περιβάλλοντος λειτουργίας των οργανισμών υγείας και των φαρμακευτικών επιχειρήσεων. Παρότι η οργάνωση και η παροχή υπηρεσιών υγείας αποτελούν κατά κύριο λόγο αρμοδιότητα των κρατών-μελών, οι ευρωπαϊκές πολιτικές επηρεάζουν ουσιαστικά τον τρόπο με τον οποίο σχεδιάζονται και εφαρμόζονται οι στρατηγικές υγείας, οι κανονιστικές διαδικασίες και οι διοικητικές πρακτικές. Μέσα από κοινά νομοθετικά πλαίσια, χρηματοδοτικά προγράμματα και στρατηγικές πρωτοβουλίες, η Ευρωπαϊκή Ένωση συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός ενιαίου πλαισίου που προωθεί την ποιότητα, την ασφάλεια, την καινοτομία και τη βιωσιμότητα των συστημάτων υγείας (European Commission, 2020).

Η σημασία της ευρωπαϊκής παρέμβασης έχει ενισχυθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια, καθώς τα συστήματα υγείας καλούνται να αντιμετωπίσουν σύνθετες προκλήσεις που σχετίζονται με τη γήρανση του πληθυσμού, την αύξηση των χρόνιων νοσημάτων, την έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού και τη διαρκή αύξηση του κόστους παροχής υπηρεσιών υγείας. Παράλληλα, η εμπειρία της πανδημίας COVID-19 ανέδειξε την ανάγκη για μεγαλύτερο συντονισμό μεταξύ των κρατών-μελών και για ανάπτυξη ισχυρότερων μηχανισμών διαχείρισης κρίσεων σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Η ανθεκτικότητα των συστημάτων υγείας αναδείχθηκε σε στρατηγική προτεραιότητα, οδηγώντας την Ευρωπαϊκή Ένωση στην υιοθέτηση νέων πολιτικών που αποσκοπούν στην ενίσχυση της ετοιμότητας, της συνεργασίας και της αποτελεσματικότητας των οργανισμών υγείας (European Commission, 2021; OECD, 2023).

Ιδιαίτερη σημασία για τον φαρμακευτικό τομέα έχει η «Pharmaceutical Strategy for Europe», η οποία παρουσιάστηκε με στόχο τη δημιουργία ενός πιο ανθεκτικού, καινοτόμου και βιώσιμου ευρωπαϊκού φαρμακευτικού οικοσυστήματος. Η στρατηγική αυτή επιδιώκει να διασφαλίσει την πρόσβαση των πολιτών σε ασφαλή, αποτελεσματικά και οικονομικά προσιτά φάρμακα, ενώ παράλληλα ενισχύει την έρευνα, την καινοτομία και την ανταγωνιστικότητα της ευρωπαϊκής φαρμακοβιομηχανίας (European Commission,

2020). Η προσέγγιση αυτή αναγνωρίζει ότι η μακροχρόνια βιωσιμότητα των συστημάτων υγείας δεν εξαρτάται μόνο από την ανάπτυξη νέων θεραπευτικών λύσεων, αλλά και από την ύπαρξη αποτελεσματικών διοικητικών μηχανισμών που μπορούν να υποστηρίξουν την εφαρμογή τους στην πράξη.

Παράλληλα, η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει δώσει ιδιαίτερη έμφαση στον ψηφιακό μετασχηματισμό των υπηρεσιών υγείας. Η αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών, των πληροφοριακών συστημάτων και των δεδομένων υγείας θεωρείται βασικός παράγοντας για τη βελτίωση της αποδοτικότητας, της διαφάνειας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η ανάπτυξη του European Health Data Space και οι ευρωπαϊκές πρωτοβουλίες για την ψηφιακή υγεία αντανakλούν τη μετάβαση προς ένα περισσότερο δεδομενοκεντρικό μοντέλο διοίκησης, στο οποίο οι αποφάσεις βασίζονται ολοένα και περισσότερο σε τεκμηριωμένες πληροφορίες και σύγχρονα τεχνολογικά εργαλεία (World Health Organization, 2021). Η εξέλιξη αυτή συνδέεται άμεσα με τις τάσεις που καταγράφονται στη φαρμακευτική διοίκηση, όπου η διαχείριση δεδομένων, η ψηφιοποίηση και η οργανωσιακή καινοτομία αποκτούν ολοένα μεγαλύτερη σημασία (Shen et al., 2024).

Ωστόσο, η αποτελεσματική εφαρμογή των ευρωπαϊκών πολιτικών προϋποθέτει οργανισμούς που διαθέτουν επαρκή διοικητική ικανότητα και κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό. Η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, η συμμόρφωση με πολύπλοκα κανονιστικά πλαίσια και η διαχείριση οργανωσιακών αλλαγών απαιτούν εξειδικευμένες διοικητικές δεξιότητες και αποτελεσματική ηγεσία. Η σύγχρονη βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι η επαγγελματοποίηση της διοίκησης στον χώρο της υγείας αποτελεί κρίσιμη προϋπόθεση για τη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης και την επιτυχή εφαρμογή μεταρρυθμίσεων. Οι οργανισμοί που επενδύουν στη διοικητική ανάπτυξη και στη συνεχή εκπαίδευση των στελεχών τους εμφανίζουν μεγαλύτερη ικανότητα προσαρμογής στις αλλαγές και αποτελεσματικότερη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων (Al Salmi et al., 2024).

Εξίσου σημαντική είναι η διάσταση της βιωσιμότητας. Τα ευρωπαϊκά συστήματα υγείας βρίσκονται αντιμέτωπα με αυξανόμενες οικονομικές πιέσεις, γεγονός που καθιστά αναγκαία την αποτελεσματική διαχείριση των διαθέσιμων πόρων. Η ανάγκη διατήρησης

υψηλού επιπέδου υπηρεσιών, παράλληλα με τον περιορισμό των δαπανών και την αύξηση της αποδοτικότητας, έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη πολιτικών που προωθούν την ορθολογική αξιοποίηση των πόρων και την τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων. Στο πλαίσιο αυτό, η διοίκηση των φαρμακευτικών οργανισμών καλείται να ισορροπήσει ανάμεσα στην οικονομική βιωσιμότητα, την καινοτομία και τη διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών, διαμορφώνοντας ένα ιδιαίτερα απαιτητικό διοικητικό περιβάλλον (OECD, 2023).

Παράλληλα, οι ευρωπαϊκές πολιτικές αναγνωρίζουν ότι η ποιότητα των υπηρεσιών υγείας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το ανθρώπινο δυναμικό. Η διατήρηση ενός ικανού και επαρκώς εκπαιδευμένου εργατικού δυναμικού, η ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης και η βελτίωση των συνθηκών εργασίας αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για τη βιωσιμότητα των οργανισμών υγείας. Η έμφαση που δίνεται στην ανάπτυξη διοικητικών δεξιοτήτων και στη δημιουργία υποστηρικτικών εργασιακών περιβαλλόντων αντανακλά τη σύγχρονη αντίληψη ότι η αποτελεσματική διοίκηση δεν αφορά μόνο τις διαδικασίες και τους πόρους, αλλά και τη διαχείριση των ανθρώπων που αποτελούν τον πυρήνα κάθε οργανισμού υγείας (Al Salmi et al., 2024).

Συνολικά, η Ευρωπαϊκή Ένωση επηρεάζει ουσιαστικά τον τρόπο λειτουργίας και διοίκησης των φαρμακευτικών οργανισμών μέσω πολιτικών που προωθούν την καινοτομία, τον ψηφιακό μετασχηματισμό, τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Η κατανόηση των ευρωπαϊκών στρατηγικών είναι απαραίτητη για την ερμηνεία των σύγχρονων διοικητικών προκλήσεων που αντιμετωπίζει ο φαρμακευτικός κλάδος, καθώς και για την αξιολόγηση της ικανότητας των οργανισμών να προσαρμόζονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του ευρωπαϊκού περιβάλλοντος υγείας.

## **2.10. Εννοιολογικό μοντέλο και υποθέσεις έρευνας**

Η ανάπτυξη ενός εννοιολογικού μοντέλου αποτελεί βασικό στάδιο της ερευνητικής διαδικασίας, καθώς επιτρέπει τη σύνδεση των θεωρητικών εννοιών που έχουν αναλυθεί στη βιβλιογραφία και τη διαμόρφωση ενός πλαισίου ερμηνείας των σχέσεων μεταξύ τους. Στην παρούσα μελέτη, το προτεινόμενο μοντέλο βασίζεται στην παραδοχή ότι η αποτελεσματικότητα των οργανισμών υγείας και των φαρμακευτικών επιχειρήσεων δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τις τυπικές διοικητικές διαδικασίες, αλλά επηρεάζεται ουσιαστικά από τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι βιώνουν το εργασιακό τους περιβάλλον και αλληλεπιδρούν με τη διοίκηση.

Η σύγχρονη βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι οι διοικητικές πρακτικές αποτελούν τον μηχανισμό μέσω του οποίου ένας οργανισμός συντονίζει ανθρώπους, πόρους και διαδικασίες με στόχο την επίτευξη των στρατηγικών του στόχων. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα της διοίκησης δεν καθορίζεται μόνο από τον σχεδιασμό πολιτικών ή διαδικασιών, αλλά και από την ικανότητά της να δημιουργεί συνθήκες που επιτρέπουν στους εργαζομένους να αποδίδουν, να συνεργάζονται και να αναπτύσσονται επαγγελματικά. Οι Valiotis et al. (2025) υποστηρίζουν ότι η σύγχρονη διοίκηση υγείας οφείλει να συνδυάζει οργανωτικές, στρατηγικές και ανθρωποκεντρικές διαστάσεις, καθώς η επιτυχία των οργανισμών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και την ποιότητα των εργασιακών σχέσεων.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι η ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος επηρεάζει σημαντικά την εμπειρία των εργαζομένων. Ο αυξημένος φόρτος εργασίας, η αβεβαιότητα, η έλλειψη υποστήριξης και οι δυσλειτουργίες στην επικοινωνία μπορούν να οδηγήσουν σε συνθήκες επαγγελματικής εξουθένωσης. Η επαγγελματική εξουθένωση δεν αποτελεί απλώς ατομικό πρόβλημα των εργαζομένων αλλά οργανωσιακό φαινόμενο που επηρεάζει τη συνολική λειτουργία των οργανισμών, καθώς συνδέεται με μειωμένη παραγωγικότητα, χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση και περιορισμένη συμμετοχή στις διαδικασίες βελτίωσης. Οι Al Salmi et al. (2024) επισημαίνουν ότι οι οργανισμοί υγείας που επενδύουν σε αποτελεσματική διοίκηση και υποστηρικτικές δομές

εμφανίζουν καλύτερα αποτελέσματα τόσο σε επίπεδο εργαζομένων όσο και σε επίπεδο οργανωσιακής απόδοσης.

Παράλληλα, η ψυχολογική ασφάλεια έχει αναδειχθεί ως ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. Η Edmondson (1999) ορίζει την ψυχολογική ασφάλεια ως την κοινή πεποίθηση των μελών μιας ομάδας ότι μπορούν να αναλάβουν διαπροσωπικό ρίσκο χωρίς να φοβούνται αρνητικές συνέπειες. Η έννοια αυτή αποκτά ιδιαίτερη σημασία στους οργανισμούς υγείας, όπου η αποτελεσματική επικοινωνία, η αναφορά λαθών και η ανταλλαγή γνώσεων αποτελούν προϋποθέσεις για την ασφάλη και ποιοτική παροχή υπηρεσιών. Σύμφωνα με την Edmondson (1999), οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο πιθανό να εκφράσουν ιδέες, να ζητήσουν βοήθεια και να αναφέρουν προβλήματα όταν αισθάνονται ότι δεν θα κριθούν ή δεν θα τιμωρηθούν για αυτό. Αντίθετα, σε περιβάλλοντα όπου επικρατεί φόβος ή έντονη ιεραρχία, οι εργαζόμενοι τείνουν να αποσιωπούν πληροφορίες και να αποφεύγουν πρωτοβουλίες, γεγονός που περιορίζει τη μάθηση και τη βελτίωση των οργανισμών.

Η ψυχολογική ασφάλεια συνδέεται στενά με την εργασιακή δέσμευση, η οποία αποτελεί μία από τις σημαντικότερες έννοιες της σύγχρονης διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Οι Schaufeli et al. (2002) περιγράφουν την εργασιακή δέσμευση ως μια θετική κατάσταση που χαρακτηρίζεται από ενεργητικότητα, αφοσίωση και ουσιαστική εμπλοκή στην εργασία. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ασφαλείς να εκφράζονται, να συμμετέχουν και να συνεισφέρουν ιδέες είναι πιθανότερο να αναπτύξουν ισχυρότερους δεσμούς με τον οργανισμό και να επιδείξουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης. Η σχέση αυτή ενισχύεται περαιτέρω όταν η διοίκηση αναγνωρίζει τη συμβολή των εργαζομένων και επενδύει στην επαγγελματική τους ανάπτυξη.

Η βιβλιογραφία δείχνει επίσης ότι η εργασιακή δέσμευση δεν αποτελεί μόνο επιθυμητό αποτέλεσμα αλλά και σημαντικό παράγοντα οργανωσιακής επιτυχίας. Σύμφωνα με τους Bakker και Albrecht (2018), οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα engagement εμφανίζουν μεγαλύτερη προθυμία συνεργασίας, αυξημένη δημιουργικότητα και ισχυρότερη διάθεση συμβολής στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Η δέσμευση λειτουργεί ως

σύνδεσμος ανάμεσα στις διοικητικές πρακτικές και στην πραγματική απόδοση του οργανισμού, καθώς επηρεάζει άμεσα τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας τους.

Ένας ακόμη παράγοντας που εντάσσεται στο εννοιολογικό μοντέλο είναι η καινοτομία και η οργανωσιακή υποστήριξη. Η φαρμακευτική βιομηχανία αποτελεί έναν από τους πιο δυναμικούς και ταχέως εξελισσόμενους κλάδους της οικονομίας, γεγονός που καθιστά την προσαρμοστικότητα και την καινοτομία απαραίτητες προϋποθέσεις επιβίωσης. Οι Yeung et al. (2021) υποστηρίζουν ότι η καινοτομία δεν περιορίζεται στην ανάπτυξη νέων φαρμάκων, αλλά περιλαμβάνει και οργανωσιακές πρακτικές, τεχνολογικές εφαρμογές και νέους τρόπους συνεργασίας. Παράλληλα, οι Shen et al. (2024) αναδεικνύουν ότι η σύγχρονη φαρμακευτική διοίκηση μετασχηματίζεται διαρκώς μέσω της ψηφιοποίησης, της αξιοποίησης δεδομένων και της ενσωμάτωσης νέων τεχνολογιών. Η επιτυχής προσαρμογή σε αυτές τις εξελίξεις προϋποθέτει οργανωσιακά περιβάλλοντα που ενθαρρύνουν τη συμμετοχή, τη δημιουργικότητα και τη συνεχή μάθηση.

Η τελική διάσταση του μοντέλου αφορά την οργανωσιακή απόδοση. Η απόδοση δεν ταυτίζεται αποκλειστικά με οικονομικούς δείκτες, αλλά περιλαμβάνει ένα ευρύτερο φάσμα αποτελεσμάτων, όπως η αποτελεσματικότητα των διαδικασιών, η ποιότητα των υπηρεσιών, η ικανοποίηση των ενδιαφερομένων μερών και η επίτευξη στρατηγικών στόχων. Οι Kaplan και Norton (1992) υποστήριξαν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να γίνεται πολυδιάστατα, λαμβάνοντας υπόψη τόσο οικονομικούς όσο και μη οικονομικούς δείκτες. Αντίστοιχα, οι Richard et al. (2009) επισημαίνουν ότι η οργανωσιακή απόδοση αποτελεί σύνθετη έννοια που επηρεάζεται από πλήθος εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων. Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, η απόδοση προσεγγίζεται μέσα από τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού τους.

Με βάση τα παραπάνω, το προτεινόμενο εννοιολογικό μοντέλο υποστηρίζει ότι οι διοικητικές πρακτικές επηρεάζουν το εργασιακό περιβάλλον και την ψυχολογική ασφάλεια των εργαζομένων, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν την εργασιακή δέσμευση, την υποστήριξη της καινοτομίας και τελικά την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή

απόδοση. Η προσέγγιση αυτή αντανάκλα τη σύγχρονη αντίληψη ότι η οργανωσιακή επιτυχία δεν προκύπτει μόνο από τις δομές και τις διαδικασίες, αλλά και από την ποιότητα των σχέσεων που αναπτύσσονται στο εσωτερικό των οργανισμών.

Με βάση το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας διατυπώνονται οι ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις:

H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της τρέχουσας και της επιθυμητής αντίληψης των εργαζομένων σχετικά με τις διοικητικές πρακτικές των οργανισμών.

H2: Ο αυξημένος φόρτος εργασίας και η οργανωσιακή πίεση σχετίζονται θετικά με την επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων.

H3: Η ψυχολογική ασφάλεια σχετίζεται θετικά με την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων.

H4: Η οργανωσιακή υποστήριξη και η ενθάρρυνση καινοτόμων πρακτικών σχετίζονται θετικά με την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή απόδοση.

H5: Οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται υψηλότερα επίπεδα διοικητικής υποστήριξης εμφανίζουν χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης.

H6: Υπάρχουν διαφοροποιήσεις μεταξύ εργαζομένων σε φαρμακευτικές επιχειρήσεις και εργαζομένων σε άλλους οργανισμούς υγείας ως προς την αντίληψη των διοικητικών πρακτικών και της οργανωσιακής λειτουργίας.

### **3. Μεθοδολογία**

#### **3.1. Σχεδιασμός έρευνας**

Η παρούσα έρευνα ακολουθεί ποσοτική ερευνητική προσέγγιση και βασίζεται στη συλλογή πρωτογενών δεδομένων μέσω δομημένου ερωτηματολογίου. Η επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου πραγματοποιήθηκε με στόχο τη συστηματική καταγραφή των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με τις διοικητικές πρακτικές, το οργανωσιακό περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας στους οργανισμούς όπου απασχολούνται. Παράλληλα, η ποσοτική προσέγγιση παρέχει τη δυνατότητα στατιστικής επεξεργασίας

των δεδομένων και διερεύνησης πιθανών σχέσεων μεταξύ διαφορετικών οργανωσιακών παραγόντων.

Η έρευνα έχει τόσο περιγραφικό όσο και διερευνητικό χαρακτήρα. Από τη μία πλευρά επιδιώκει να αποτυπώσει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη λειτουργία και τη διοίκηση των οργανισμών τους, ενώ από την άλλη εξετάζει κατά πόσο παράγοντες όπως ο φόρτος εργασίας, η επαγγελματική εξουθένωση, η ψυχολογική ασφάλεια, η εργασιακή δέσμευση και η οργανωσιακή υποστήριξη σχετίζονται μεταξύ τους. Η επιλογή των συγκεκριμένων μεταβλητών δεν έγινε τυχαία, αλλά βασίστηκε στα ευρήματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και στις σύγχρονες θεωρητικές προσεγγίσεις που αναδεικνύουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στη λειτουργία των οργανισμών υγείας.

Κεντρικό στοιχείο της παρούσας μελέτης αποτελεί η λογική της ανάλυσης κενών (Gap Analysis), η οποία χρησιμοποιείται για τη διερεύνηση πιθανών διαφορών μεταξύ της πραγματικής εμπειρίας των εργαζομένων και της κατάστασης που οι ίδιοι θεωρούν επιθυμητή. Η συγκεκριμένη προσέγγιση επιλέχθηκε επειδή επιτρέπει την καλύτερη κατανόηση των σημείων στα οποία ενδέχεται να υπάρχουν οργανωσιακές αδυναμίες ή περιθώρια βελτίωσης. Μέσα από τη σύγκριση της υφιστάμενης και της επιθυμητής κατάστασης καθίσταται δυνατός ο εντοπισμός παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων και τη συνολική λειτουργία των οργανισμών.

Για τη συλλογή των δεδομένων δημιουργήθηκε ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο μέσω της πλατφόρμας Google Forms. Η επιλογή της ηλεκτρονικής διανομής κρίθηκε ιδιαίτερα πρακτική, καθώς επέτρεψε την πρόσβαση σε εργαζομένους διαφορετικών επαγγελματικών χώρων και γεωγραφικών περιοχών, χωρίς χρονικούς ή χωρικούς περιορισμούς. Παράλληλα, η συγκεκριμένη μέθοδος διευκόλυνε τη διαδικασία συγκέντρωσης, καταγραφής και μεταγενέστερης ανάλυσης των δεδομένων.

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με βάση τις βασικές θεματικές ενότητες που αναδείχθηκαν κατά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Οι ερωτήσεις κάλυπταν ζητήματα που σχετίζονται με τις διοικητικές πρακτικές και την οργανωσιακή λειτουργία, τον φόρτο εργασίας, την επαγγελματική εξουθένωση, την ψυχολογική ασφάλεια, την εργασιακή

δέσμευση, την οργανωσιακή υποστήριξη και την καινοτομία, καθώς και την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή απόδοση. Στόχος ήταν να αποτυπωθούν όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένα οι εμπειρίες και οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με το εργασιακό τους περιβάλλον.

Για τη μέτρηση των περισσότερων μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε επταβάθμια κλίμακα Likert, στην οποία οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με συγκεκριμένες δηλώσεις. Η επιλογή της συγκεκριμένης κλίμακας θεωρήθηκε κατάλληλη, καθώς επιτρέπει την καταγραφή μεγαλύτερης διακύμανσης στις απαντήσεις και παρέχει πιο λεπτομερή εικόνα των αντιλήψεων των συμμετεχόντων.

Η έρευνα απευθύνθηκε σε εργαζομένους φαρμακευτικών επιχειρήσεων, οργανισμών υγείας και συναφών επαγγελματικών χώρων. Η επιλογή ενός ευρύτερου δείγματος κρίθηκε σημαντική, καθώς επέτρεψε τη σύγκριση διαφορετικών εργασιακών περιβαλλόντων και τη διερεύνηση πιθανών διαφορών στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη διοίκηση και τη λειτουργία των οργανισμών τους.

Η συμμετοχή στην έρευνα ήταν εθελοντική και ανώνυμη. Πριν από τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες ενημερώνονταν για τον σκοπό της μελέτης, τη χρήση των δεδομένων αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς και τη διασφάλιση της εμπιστευτικότητας των απαντήσεών τους. Ιδιαίτερη προσοχή δόθηκε στην προστασία των προσωπικών δεδομένων και στην τήρηση των βασικών αρχών ερευνητικής δεοντολογίας.

Συνολικά, ο ερευνητικός σχεδιασμός της παρούσας μελέτης επιλέχθηκε με στόχο την όσο το δυνατόν πληρέστερη αποτύπωση των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με τη διοίκηση και την οργανωσιακή λειτουργία στον φαρμακευτικό και ευρύτερο χώρο της υγείας. Παράλληλα, επιδιώκεται η διερεύνηση πιθανών αποκλίσεων μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κατάστασης, καθώς και η κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την καθημερινή εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων.

### 3.2. Πληθυσμός και δείγμα

Ο πληθυσμός της παρούσας έρευνας αποτελείται από εργαζομένους που δραστηριοποιούνται στον φαρμακευτικό και ευρύτερο χώρο της υγείας. Η επιλογή του συγκεκριμένου πληθυσμού συνδέεται άμεσα με το αντικείμενο της μελέτης, καθώς στόχος ήταν η διερεύνηση των αντιλήψεων εργαζομένων που δραστηριοποιούνται σε περιβάλλοντα όπου οι διοικητικές πρακτικές, η οργανωσιακή λειτουργία και η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην καθημερινή λειτουργία των οργανισμών.

Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα απευθύνθηκε τόσο σε εργαζομένους φαρμακευτικών επιχειρήσεων όσο και σε εργαζομένους άλλων οργανισμών υγείας και συναφών κλάδων, όπως εταιρείες ιατροτεχνολογικού εξοπλισμού, επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών υγείας και άλλους επαγγελματικούς χώρους που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με τον τομέα της υγείας. Η διεύρυνση αυτή κρίθηκε σημαντική, καθώς επέτρεψε τη συλλογή δεδομένων από διαφορετικά οργανωσιακά περιβάλλοντα και δημιούργησε τη δυνατότητα σύγκρισης εμπειριών και αντιλήψεων μεταξύ εργαζομένων που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικά πλαίσια.

Η επιλογή των συμμετεχόντων πραγματοποιήθηκε μέσω μη πιθανοκρατικής δειγματοληψίας ευκολίας (convenience sampling). Η συγκεκριμένη μέθοδος επιλέχθηκε λόγω της πρακτικότητας και της δυνατότητας άμεσης πρόσβασης σε εργαζομένους που πληρούσαν τα κριτήρια συμμετοχής στην έρευνα. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά μέσω επαγγελματικών δικτύων, προσωπικών επαφών και μέσων κοινωνικής δικτύωσης, με ιδιαίτερη αξιοποίηση της πλατφόρμας LinkedIn, η οποία διευκόλυνε την προσέγγιση επαγγελματιών από διαφορετικούς οργανισμούς και κλάδους. Παρότι η συγκεκριμένη μέθοδος δεν επιτρέπει τη δημιουργία πλήρως αντιπροσωπευτικού δείγματος, χρησιμοποιείται ευρέως σε κοινωνικές και οργανωσιακές έρευνες, ιδιαίτερα όταν υπάρχουν χρονικοί και οργανωτικοί περιορισμοί ή όταν δεν είναι εφικτή η πρόσβαση σε πλήρεις καταλόγους του πληθυσμού.

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου στην πλατφόρμα Google Forms. Πριν από τη συμμετοχή τους, οι ερωτώμενοι

ενημερώνονταν σχετικά με τον σκοπό της έρευνας, τον ακαδημαϊκό χαρακτήρα της μελέτης, την εθελοντική φύση της συμμετοχής τους και τη διασφάλιση της ανωνυμίας των απαντήσεών τους. Δεν συλλέχθηκαν στοιχεία που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην άμεση ταυτοποίηση των συμμετεχόντων, ενώ τα δεδομένα χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά για τους σκοπούς της παρούσας ερευνητικής εργασίας.

Το τελικό δείγμα της έρευνας περιλάμβανε συνολικά 100 συμμετέχοντες. Από αυτούς, οι 75 (75%) εργάζονταν σε φαρμακευτικές επιχειρήσεις και άλλους οργανισμούς υγείας, ενώ οι 25 (25%) προέρχονταν από άλλους κλάδους. Το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος προερχόταν από φαρμακευτικές επιχειρήσεις, γεγονός που θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς ο φαρμακευτικός κλάδος αποτελεί το βασικό πεδίο ενδιαφέροντος της παρούσας μελέτης. Παράλληλα, η συμμετοχή εργαζομένων από άλλους οργανισμούς υγείας και συναφείς κλάδους επέτρεψε τη διεύρυνση της οπτικής της έρευνας και την καλύτερη κατανόηση των διαφορών και ομοιοτήτων που ενδέχεται να υπάρχουν μεταξύ διαφορετικών οργανωσιακών περιβαλλόντων.

Ένα ακόμη στοιχείο που ενισχύει την αξία του δείγματος είναι η συμμετοχή εργαζομένων με διαφορετικά επαγγελματικά χαρακτηριστικά, εργασιακές εμπειρίες και επίπεδα ευθύνης. Η παρουσία ατόμων από διαφορετικά τμήματα και οργανωσιακά επίπεδα συμβάλλει στην καταγραφή ενός ευρύτερου φάσματος αντιλήψεων σχετικά με τη διοίκηση, την επικοινωνία, την υποστήριξη από τον οργανισμό και τις γενικότερες συνθήκες εργασίας. Με τον τρόπο αυτό, καθίσταται δυνατή μια περισσότερο ολοκληρωμένη προσέγγιση των ζητημάτων που εξετάζει η έρευνα.

Παρότι το δείγμα δεν επιτρέπει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων στο σύνολο του πληθυσμού των εργαζομένων στον χώρο της υγείας, θεωρείται επαρκές για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης, καθώς παρέχει τη δυνατότητα διεξαγωγής περιγραφικών και συσχετιστικών στατιστικών αναλύσεων. Επιπλέον, η ηλεκτρονική διανομή του ερωτηματολογίου διευκόλυνε τη συμμετοχή εργαζομένων από διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές και οργανισμούς, επιτρέποντας τη συγκέντρωση δεδομένων από ένα σχετικά ετερογενές δείγμα.

Συνολικά, το δείγμα της έρευνας κρίθηκε κατάλληλο για τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ διοικητικών πρακτικών, οργανωσιακής λειτουργίας και εργασιακής εμπειρίας στον φαρμακευτικό και ευρύτερο χώρο της υγείας. Παρά τους περιορισμούς που συνοδεύουν τη χρήση δειγματοληψίας ευκολίας, το εύρος των συμμετεχόντων και η ποικιλία των επαγγελματικών τους χαρακτηριστικών προσφέρουν μια ουσιαστική βάση για την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων σχετικά με τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης.

### **3.3.Ερευνητικό εργαλείο (ερωτηματολόγιο)**

Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο σχεδιάστηκε ειδικά για τους σκοπούς της μελέτης με βάση τη διεθνή βιβλιογραφία και τις βασικές θεματικές ενότητες που αναδείχθηκαν κατά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε στην πλατφόρμα Google Forms και διανεμήθηκε ηλεκτρονικά σε εργαζομένους του φαρμακευτικού και ευρύτερου χώρου της υγείας.

Η χρήση ερωτηματολογίου κρίθηκε ως η καταλληλότερη μέθοδος συλλογής δεδομένων, καθώς επέτρεψε τη συγκέντρωση μεγάλου αριθμού απαντήσεων σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα, ενώ παράλληλα διευκόλυνε τη στατιστική επεξεργασία και σύγκριση των αποτελεσμάτων. Επιπλέον, η ηλεκτρονική μορφή του εργαλείου έδωσε τη δυνατότητα συμμετοχής εργαζομένων από διαφορετικούς οργανισμούς, επαγγελματικές ειδικότητες και γεωγραφικές περιοχές, συμβάλλοντας στη συλλογή ενός πιο πολυδιάστατου συνόλου δεδομένων.

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με στόχο να αποτυπώσει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη διοίκηση και τη λειτουργία των οργανισμών στους οποίους εργάζονται. Για τον λόγο αυτό περιλάμβανε ερωτήσεις που αφορούσαν τις διοικητικές πρακτικές, την οργανωσιακή λειτουργία, τον φόρτο εργασίας και την οργανωσιακή πίεση, την επαγγελματική εξουθένωση, την ψυχολογική ασφάλεια, την εργασιακή δέσμευση, την οργανωσιακή υποστήριξη και την καινοτομία, καθώς και την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή απόδοση. Η επιλογή των συγκεκριμένων διαστάσεων βασίστηκε στα ευρήματα της βιβλιογραφίας και στην ανάγκη να εξεταστούν παράγοντες

που επηρεάζουν τόσο την εμπειρία των εργαζομένων όσο και τη συνολική αποτελεσματικότητα των οργανισμών.

Η δομή του ερωτηματολογίου ξεκινούσε με δημογραφικές και επαγγελματικές ερωτήσεις, οι οποίες επέτρεψαν την περιγραφή του δείγματος και τη διερεύνηση πιθανών διαφοροποιήσεων μεταξύ ομάδων συμμετεχόντων. Συλλέχθηκαν πληροφορίες σχετικά με το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, τα έτη επαγγελματικής εμπειρίας, το επίπεδο ευθύνης και τον κλάδο απασχόλησης. Ιδιαίτερη σημασία δόθηκε στη διάκριση μεταξύ εργαζομένων φαρμακευτικών επιχειρήσεων και εργαζομένων άλλων οργανισμών υγείας, καθώς η σύγκριση των δύο ομάδων αποτελούσε έναν από τους βασικούς στόχους της έρευνας.

Το κύριο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελούνταν από δηλώσεις αξιολόγησης, στις οποίες οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους χρησιμοποιώντας επταβάθμια κλίμακα Likert. Η επιλογή της συγκεκριμένης κλίμακας θεωρήθηκε κατάλληλη, καθώς παρέχει μεγαλύτερη ευαισθησία στη μέτρηση στάσεων και αντιλήψεων και επιτρέπει την καταγραφή πιο λεπτών διαφοροποιήσεων στις απαντήσεις των συμμετεχόντων.

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του ερευνητικού εργαλείου ήταν η αξιολόγηση τόσο της υφιστάμενης όσο και της επιθυμητής κατάστασης σε θέματα διοίκησης και οργανωσιακής λειτουργίας. Η προσέγγιση αυτή βασίστηκε στη λογική της Gap Analysis και επέτρεψε τη διερεύνηση πιθανών αποκλίσεων μεταξύ του τρόπου με τον οποίο οι εργαζόμενοι βιώνουν σήμερα το εργασιακό τους περιβάλλον και του τρόπου με τον οποίο θα επιθυμούσαν να λειτουργεί ο οργανισμός τους. Μέσα από αυτή τη διαδικασία κατέστη δυνατός ο εντοπισμός περιοχών στις οποίες ενδέχεται να υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης.

Παράλληλα, το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε ερωτήσεις που σχετίζονταν με σύγχρονα ζητήματα οργανωσιακής διοίκησης, όπως η ψυχολογική ασφάλεια, η επαγγελματική εξουθένωση, η εργασιακή δέσμευση, η υποστήριξη της καινοτομίας και η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Η ενσωμάτωση αυτών των θεματικών κρίθηκε ιδιαίτερα σημαντική, καθώς αντανάκλα τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν

σήμερα οι οργανισμοί υγείας και οι φαρμακευτικές επιχειρήσεις σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αυξημένες απαιτήσεις, ταχύτατες αλλαγές και ανάγκη συνεχούς προσαρμογής.

Στο τέλος του ερωτηματολογίου δόθηκε στους συμμετέχοντες η δυνατότητα να διατυπώσουν ελεύθερα σχόλια ή προτάσεις σχετικά με τη διοίκηση και το εργασιακό τους περιβάλλον. Η προσθήκη της συγκεκριμένης ανοικτής ερώτησης κρίθηκε χρήσιμη, καθώς επέτρεψε τη συλλογή πρόσθετων πληροφοριών που δεν θα μπορούσαν να αποτυπωθούν πλήρως μέσω των κλειστών ερωτήσεων και συνέβαλε στην καλύτερη κατανόηση ορισμένων από τα ποσοτικά ευρήματα της έρευνας.

Πριν από τη διανομή του, το ερωτηματολόγιο ελέγχθηκε ως προς τη σαφήνεια, τη λογική ακολουθία και την κατανόηση των ερωτήσεων, ώστε να μειωθεί η πιθανότητα παρερμηνειών και να διασφαλιστεί ότι οι συμμετέχοντες θα μπορούσαν να απαντήσουν με ευκολία και ακρίβεια. Παράλληλα, δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή στη διατύπωση των ερωτήσεων, ώστε να παραμείνουν ουδέτερες, σαφείς και άμεσα συνδεδεμένες με τους στόχους της έρευνας.

Συνολικά, το ερευνητικό εργαλείο σχεδιάστηκε με στόχο την όσο το δυνατόν πληρέστερη αποτύπωση των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με τη διοίκηση, την οργανωσιακή λειτουργία και τις συνθήκες εργασίας στον φαρμακευτικό και ευρύτερο χώρο της υγείας. Η δομή και το περιεχόμενό του επέτρεψαν τη συλλογή δεδομένων που ανταποκρίνονται άμεσα στα ερευνητικά ερωτήματα και στους στόχους της παρούσας μελέτης.

### **3.4.Μεταβλητές και κλίμακες μέτρησης**

Η παρούσα έρευνα σχεδιάστηκε με στόχο να διερευνήσει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη διοίκηση και τη λειτουργία των οργανισμών στους οποίους εργάζονται, καθώς και να εξετάσει κατά πόσο οι αντιλήψεις αυτές συνδέονται με σημαντικές πτυχές της εργασιακής τους εμπειρίας. Για τον λόγο αυτό, το ερευνητικό μοντέλο βασίστηκε σε ένα σύνολο οργανωσιακών και διοικητικών μεταβλητών που αναδείχθηκαν μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και το εννοιολογικό μοντέλο της μελέτης.

Κεντρική θέση στην έρευνα κατέχουν οι διοικητικές πρακτικές και η οργανωσιακή λειτουργία, καθώς αποτελούν το βασικό πεδίο διερεύνησης της παρούσας εργασίας. Η μελέτη επιδίωξε να καταγράψει όχι μόνο τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη σημερινή κατάσταση στους οργανισμούς τους, αλλά και το πώς θεωρούν ότι θα έπρεπε ιδανικά να λειτουργεί η διοίκηση. Η συγκεκριμένη προσέγγιση επέτρεψε τη διερεύνηση πιθανών αποκλίσεων μεταξύ πραγματικότητας και προσδοκιών και συνέβαλε στον εντοπισμό περιοχών στις οποίες ενδέχεται να υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.

Παράλληλα, εξετάστηκαν μεταβλητές που σχετίζονται με την καθημερινή εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνονται ο φόρτος εργασίας και η οργανωσιακή πίεση, οι οποίοι συνδέονται με τις απαιτήσεις που καλούνται να διαχειριστούν οι εργαζόμενοι στο επαγγελματικό τους περιβάλλον. Η διερεύνηση των συγκεκριμένων παραγόντων κρίθηκε σημαντική, καθώς η σύγχρονη βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι οι αυξημένες εργασιακές απαιτήσεις μπορούν να επηρεάσουν τόσο την ευημερία των εργαζομένων όσο και τη συνολική λειτουργία των οργανισμών.

Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε επίσης στην επαγγελματική εξουθένωση και στην ψυχολογική ασφάλεια. Οι δύο αυτές διαστάσεις θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικές στον χώρο της υγείας, όπου οι εργαζόμενοι συχνά καλούνται να λειτουργήσουν σε περιβάλλοντα υψηλών απαιτήσεων και αυξημένης ευθύνης. Η αξιολόγησή τους επιτρέπει την καλύτερη κατανόηση του βαθμού στον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται υποστηριζόμενοι, ασφαλείς να εκφράσουν τις απόψεις τους και ικανοί να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εργασίας τους.

Η έρευνα περιλάμβανε ακόμη μεταβλητές που σχετίζονται με την εργασιακή δέσμευση, την οργανωσιακή υποστήριξη και την ενθάρρυνση της καινοτομίας. Οι παράγοντες αυτοί επιλέχθηκαν επειδή συνδέονται στενά με τη συμμετοχή των εργαζομένων, τη διάθεσή τους να συμβάλουν ενεργά στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και την ικανότητα των οργανισμών να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του σύγχρονου περιβάλλοντος. Παράλληλα, εξετάστηκε η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή απόδοση,

προκειμένου να καταγραφεί ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι αξιολογούν τη συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού τους.

Για τη μέτρηση των παραπάνω μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε κυρίως επταβάθμια κλίμακα Likert, στην οποία οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με συγκεκριμένες δηλώσεις. Η επιλογή της συγκεκριμένης κλίμακας κρίθηκε κατάλληλη, καθώς παρέχει μεγαλύτερη ευαισθησία στη μέτρηση στάσεων και αντιλήψεων και επιτρέπει την αποτύπωση λεπτότερων διαφοροποιήσεων μεταξύ των απαντήσεων.

Εκτός από τις βασικές οργανωσιακές μεταβλητές, συλλέχθηκαν και δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, όπως το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, τα έτη επαγγελματικής εμπειρίας, η θέση εργασίας και ο επαγγελματικός κλάδος. Τα στοιχεία αυτά αξιοποιήθηκαν τόσο για την περιγραφή του δείγματος όσο και για τη διερεύνηση πιθανών διαφοροποιήσεων μεταξύ επιμέρους ομάδων εργαζομένων.

Ιδιαίτερη σημασία είχε η διάκριση μεταξύ εργαζομένων φαρμακευτικών επιχειρήσεων άλλων οργανισμών υγείας και εργαζομένων άλλων κλάδων. Η συγκεκριμένη μεταβλητή αποτέλεσε βασικό άξονα της συγκριτικής ανάλυσης που ακολούθησε, καθώς επέτρεψε τη διερεύνηση πιθανών διαφορών στις αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τη διοίκηση, τις συνθήκες εργασίας και τη συνολική οργανωσιακή λειτουργία.

Συνολικά, οι μεταβλητές και οι κλίμακες μέτρησης επιλέχθηκαν με στόχο την όσο το δυνατόν πληρέστερη αποτύπωση των εμπειριών και αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με το εργασιακό τους περιβάλλον. Μέσα από τον συνδυασμό διοικητικών, οργανωσιακών και εργασιακών παραγόντων, η έρευνα επιδιώκει να προσφέρει μια ολοκληρωμένη εικόνα των στοιχείων που επηρεάζουν τη λειτουργία των οργανισμών στον φαρμακευτικό και ευρύτερο χώρο της υγείας.

### **3.5.Διαδικασία συλλογής δεδομένων**

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα διεξαγωγής της έρευνας μέσω ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου που αναπτύχθηκε στην πλατφόρμα Google Forms. Η επιλογή της διαδικτυακής διανομής επέτρεψε την προσέγγιση εργαζομένων από διαφορετικούς οργανισμούς και επαγγελματικά περιβάλλοντα, διευκολύνοντας τη συμμετοχή ατόμων με διαφορετικά χαρακτηριστικά και εργασιακές εμπειρίες.

Η διάδοση του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε κυρίως μέσω του LinkedIn, αλλά και μέσω επαγγελματικών επαφών και δικτύων που σχετίζονται με τον χώρο της υγείας και της φαρμακευτικής αγοράς. Η συμμετοχή ήταν εθελοντική και ανώνυμη, ενώ πριν από τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου οι συμμετέχοντες ενημερώνονταν για τον σκοπό της έρευνας και για την αποκλειστική ακαδημαϊκή αξιοποίηση των δεδομένων.

Μετά την ολοκλήρωση της συλλογής, οι απαντήσεις εξήχθησαν σε μορφή κατάλληλη για στατιστική επεξεργασία και ακολούθησε έλεγχος των δεδομένων, ώστε να διασφαλιστεί η πληρότητα και η καταλληλότητά τους για ανάλυση. Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε η κωδικοποίηση των μεταβλητών και η οργάνωση του τελικού αρχείου δεδομένων που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα.

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε σε διαδοχικά στάδια. Αρχικά εξετάστηκαν τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος, προκειμένου να διαμορφωθεί μια συνολική εικόνα των συμμετεχόντων. Στη συνέχεια αναλύθηκαν οι απαντήσεις που αφορούσαν τις επιμέρους διαστάσεις της έρευνας, με ιδιαίτερη έμφαση στη σύγκριση μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κατάστασης διοίκησης και οργανωσιακής λειτουργίας.

Παράλληλα, πραγματοποιήθηκαν συγκριτικές αναλύσεις μεταξύ εργαζομένων φαρμακευτικών επιχειρήσεων και άλλων οργανισμών υγείας με τους εργαζομένους άλλων κλάδων, με στόχο την ανάδειξη πιθανών διαφοροποιήσεων στις αντιλήψεις και τις εμπειρίες τους. Η προσέγγιση αυτή επέτρεψε τη διερεύνηση τόσο των κοινών χαρακτηριστικών όσο και των ιδιαίτερων προκλήσεων που συναντώνται σε διαφορετικά οργανωσιακά περιβάλλοντα.

Συνολικά, η διαδικασία συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων σχεδιάστηκε με τρόπο που να εξασφαλίζει τη συστηματική καταγραφή των απόψεων των συμμετεχόντων και να υποστηρίζει την εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων σχετικά με τη διοίκηση και την οργανωσιακή λειτουργία στον φαρμακευτικό και ευρύτερο χώρο της υγείας.

### **3.6.Μέθοδοι στατιστικής ανάλυσης**

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του λογισμικού IBM SPSS Statistics, με σκοπό τη διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων και τον έλεγχο των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών της μελέτης. Η επιλογή των στατιστικών τεχνικών βασίστηκε στη φύση των δεδομένων, στη δομή του ερωτηματολογίου και στους στόχους της έρευνας.

Αρχικά πραγματοποιήθηκε περιγραφική στατιστική ανάλυση, προκειμένου να παρουσιαστούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος και να περιγραφούν οι βασικές μεταβλητές της έρευνας. Υπολογίστηκαν συχνότητες, ποσοστά, μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις, παρέχοντας μια συνολική εικόνα των απαντήσεων των συμμετεχόντων.

Στη συνέχεια αξιολογήθηκε η εσωτερική συνοχή (internal consistency) των πολυμεταβλητών κλιμάκων του ερωτηματολογίου μέσω του δείκτη Cronbach's Alpha, ώστε να διαπιστωθεί η αξιοπιστία των επιμέρους διαστάσεων που χρησιμοποιήθηκαν στην ανάλυση. Με βάση τις κλίμακες αυτές δημιουργήθηκαν σύνθετες μεταβλητές (Mean Scores), οι οποίες αντιπροσώπευαν τον μέσο όρο των επιμέρους ερωτήσεων κάθε ερευνητικής διάστασης και χρησιμοποιήθηκαν στις επόμενες αναλύσεις.

Για τη διερεύνηση του χάσματος (Gap Analysis) μεταξύ της υφιστάμενης και της ιδανικής κατάστασης εφαρμόστηκε το μη παραμετρικό κριτήριο Wilcoxon Signed-Rank Test. Η σύγκριση πραγματοποιήθηκε μεταξύ της τρέχουσας αξιολόγησης (Current) και της θεωρητικά ιδανικής κατάστασης (Ideal), θεωρώντας ως ιδανική τιμή το 7 για τις θετικά διατυπωμένες δηλώσεις και το 1 για τις αρνητικά διατυπωμένες, με στόχο την εκτίμηση της στατιστικής σημαντικότητας των αποκλίσεων.

Για τη διερεύνηση πιθανών διαφορών μεταξύ ανεξάρτητων ομάδων χρησιμοποιήθηκε το μη παραμετρικό κριτήριο Mann–Whitney U. Ειδικότερα, πραγματοποιήθηκαν συγκρίσεις μεταξύ εργαζομένων σε φαρμακευτικές επιχειρήσεις και εργαζομένων σε λοιπούς οργανισμούς, καθώς και μεταξύ στελεχών Lower Management και Upper Management, ως προς τις βασικές διαστάσεις της έρευνας.

Η διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των βασικών μεταβλητών πραγματοποιήθηκε με τον συντελεστή συσχέτισης Spearman (Spearman's rho), ο οποίος είναι κατάλληλος για τη μελέτη μονοτονικών σχέσεων μεταξύ μεταβλητών που προέρχονται από κλίμακες Likert.

Τέλος, για τη διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή απόδοση, εφαρμόστηκε πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση (Multiple Linear Regression – Enter), με εξαρτημένη μεταβλητή την οργανωσιακή απόδοση και ανεξάρτητες μεταβλητές τις κύριες ερευνητικές διαστάσεις. Συμπληρωματικά πραγματοποιήθηκε Stepwise Regression, με σκοπό τον εντοπισμό του πλέον αποδοτικού μοντέλου πρόβλεψης.

Συνολικά, ο συνδυασμός περιγραφικών και επαγωγικών στατιστικών τεχνικών επέτρεψε την ολοκληρωμένη διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων, την αξιολόγηση της αξιοπιστίας των κλιμάκων, τον εντοπισμό αποκλίσεων μεταξύ της υφιστάμενης και της ιδανικής κατάστασης, τη σύγκριση επιμέρους ομάδων συμμετεχόντων, τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των βασικών μεταβλητών και την εκτίμηση των παραγόντων που επηρεάζουν την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή απόδοση.

## **4. Αποτελέσματα**

### **4.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά και περιγραφική στατιστική του δείγματος**

Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν συνολικά 100 εργαζόμενοι που δραστηριοποιούνται στον φαρμακευτικό και ευρύτερο χώρο της υγείας. Η ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών πραγματοποιήθηκε με σκοπό την αποτύπωση του προφίλ των συμμετεχόντων και τη διευκόλυνση της ερμηνείας των ευρημάτων που παρουσιάζονται στις επόμενες ενότητες. Εξετάστηκαν ο κλάδος απασχόλησης, ο τομέας

δραστηριοποίησης, η θέση εργασίας, τα έτη επαγγελματικής εμπειρίας και το μέγεθος της επιχείρησης στην οποία εργάζονται οι συμμετέχοντες. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.1

**Πίνακας 4.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος**

| Μεταβλητή                                  | Κατηγορία             | n  | %    |
|--------------------------------------------|-----------------------|----|------|
| <b>Απασχόληση σε φαρμακευτική εταιρεία</b> | Ναι                   | 75 | 75,0 |
|                                            | Όχι                   | 25 | 25,0 |
| <b>Τομέας δραστηριοποίησης</b>             | Φαρμακευτική εταιρεία | 69 | 69,0 |
|                                            | Άλλος                 | 19 | 19,0 |
|                                            | Υπηρεσίες Υγείας      | 8  | 8,0  |
|                                            | Ιατροτεχνολογικά      | 4  | 4,0  |
| <b>Θέση εργασίας</b>                       | Associate–Senior      | 39 | 39,0 |
|                                            | Manager               | 23 | 23,0 |
|                                            | Senior Manager        | 17 | 17,0 |
|                                            | C-Level               | 11 | 11,0 |
|                                            | Junior Manager        | 10 | 10,0 |
| <b>Έτη επαγγελματικής εμπειρίας</b>        | <2 έτη                | 9  | 9,0  |
|                                            | 2–5 έτη               | 24 | 24,0 |
|                                            | 6–10 έτη              | 14 | 14,0 |
|                                            | 11–20 έτη             | 29 | 29,0 |
|                                            | >20 έτη               | 24 | 24,0 |
| <b>Μέγεθος επιχείρησης</b>                 | <50 εργαζόμενοι       | 25 | 25,0 |
|                                            | 50–249 εργαζόμενοι    | 26 | 26,0 |
|                                            | 250–999 εργαζόμενοι   | 10 | 10,0 |
|                                            | ≥1000 εργαζόμενοι     | 39 | 39,0 |

Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 4.1, το 75,0% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι εργάζεται σε φαρμακευτική επιχείρηση, ενώ το υπόλοιπο 25,0% προέρχεται από άλλους οργανισμούς. Παράλληλα, ως προς τον τομέα δραστηριοποίησης, η πλειονότητα των συμμετεχόντων (69,0%) εργάζεται σε φαρμακευτικές εταιρείες, ενώ μικρότερα ποσοστά προέρχονται από άλλους οργανισμούς (19,0%), τις υπηρεσίες υγείας (8,0%) και τον κλάδο των ιατροτεχνολογικών προϊόντων (4,0%).

Αναφορικά με τη θέση εργασίας, το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων κατείχε θέσεις Associate–Senior (39,0%), ακολουθούμενο από Managers (23,0%), Senior Managers (17,0%), C-Level στελέχη (11,0%) και Junior Managers (10,0%). Ως προς την επαγγελματική εμπειρία, οι περισσότεροι συμμετέχοντες διέθεταν 11–20 έτη

προϋπηρεσίας (29,0%), ενώ ποσοστό 24,0% διέθετε εμπειρία 2–5 ετών και αντίστοιχο ποσοστό άνω των 20 ετών.

Τέλος, όσον αφορά το μέγεθος της επιχείρησης, το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος (39,0%) εργαζόταν σε επιχειρήσεις με περισσότερους από 1.000 εργαζομένους, ενώ το υπόλοιπο δείγμα κατανέμεται σχετικά ισόρροπα σε επιχειρήσεις με 50–249 εργαζομένους (26,0%), λιγότερους από 50 εργαζομένους (25,0%) και 250–999 εργαζομένους (10,0%). Συνολικά, το δείγμα χαρακτηρίζεται από ετερογένεια ως προς την επαγγελματική εμπειρία, το επίπεδο ευθύνης και το οργανωσιακό περιβάλλον, γεγονός που ενισχύει την αντιπροσωπευτικότητα των απόψεων που καταγράφηκαν στην παρούσα έρευνα.

#### 4.2. Περιγραφική στατιστική των ερευνητικών μεταβλητών (scales)

Μετά την περιγραφή των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος, πραγματοποιήθηκε περιγραφική στατιστική ανάλυση των βασικών ερευνητικών διαστάσεων, μέσω του υπολογισμού του μέσου όρου (Mean), της τυπικής απόκλισης (Standard Deviation), καθώς και των ελάχιστων και μέγιστων τιμών. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.2.

**Πίνακας 4.2. Περιγραφικά στατιστικά των βασικών ερευνητικών διαστάσεων**

| Μεταβλητή                      | N   | Μέσος Όρος (M) | Τυπική Απόκλιση (SD) | Ελάχιστη τιμή | Μέγιστη τιμή |
|--------------------------------|-----|----------------|----------------------|---------------|--------------|
| Strategy                       | 100 | 4,87           | 1,46                 | 1,33          | 7,00         |
| Leadership                     | 100 | 4,85           | 1,41                 | 1,20          | 7,00         |
| Innovation                     | 100 | 4,81           | 1,35                 | 1,33          | 7,00         |
| Workload                       | 100 | 4,37           | 1,44                 | 1,00          | 7,00         |
| Burnout                        | 100 | 3,96           | 1,72                 | 1,00          | 7,00         |
| Psychological Safety & Respect | 100 | 5,27           | 1,48                 | 1,00          | 7,00         |
| Employee Engagement            | 100 | 5,11           | 1,36                 | 2,00          | 7,00         |
| Organizational Performance     | 100 | 5,17           | 1,31                 | 1,50          | 7,00         |

Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 4.2, η υψηλότερη μέση τιμή παρατηρήθηκε στη διάσταση Psychological Safety & Respect ( $M = 5,27$ ,  $SD = 1,48$ ), γεγονός που υποδηλώνει ότι οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν σχετικά θετικά το επίπεδο ψυχολογικής ασφάλειας, σεβασμού και υποστήριξης που βιώνουν στο εργασιακό τους περιβάλλον. Αντίστοιχα, υψηλές μέσες τιμές καταγράφηκαν στις διαστάσεις Organizational Performance ( $M = 5,17$ ,  $SD = 1,31$ ) και Employee Engagement ( $M = 5,11$ ,  $SD = 1,36$ ).

Οι διαστάσεις Strategy ( $M = 4,87$ ,  $SD = 1,46$ ), Leadership ( $M = 4,85$ ,  $SD = 1,41$ ) και Innovation ( $M = 4,81$ ,  $SD = 1,35$ ) παρουσίασαν μέσες τιμές κοντά στο μέσο της επταβάθμιας κλίμακας, γεγονός που υποδηλώνει μια μέτρια προς θετική αξιολόγηση από τους συμμετέχοντες.

Αντίθετα, οι χαμηλότερες μέσες τιμές καταγράφηκαν στις διαστάσεις Workload ( $M = 4,37$ ,  $SD = 1,44$ ) και Burnout ( $M = 3,96$ ,  $SD = 1,72$ ). Ιδιαίτερα η διάσταση του burnout εμφάνισε τη χαμηλότερη μέση τιμή και τη μεγαλύτερη διασπορά, γεγονός που υποδηλώνει μεγαλύτερη διαφοροποίηση στις απαντήσεις των συμμετεχόντων.

Συνολικά, οι περιγραφικοί δείκτες δείχνουν ότι οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν περισσότερο θετικά τις διαστάσεις που σχετίζονται με την ψυχολογική ασφάλεια, την εργασιακή δέσμευση και την οργανωσιακή απόδοση, ενώ σχετικά χαμηλότερες αξιολογήσεις καταγράφηκαν στις διαστάσεις του φόρτου εργασίας και της επαγγελματικής εξουθένωσης.

#### **4.3. Έλεγχος αξιοπιστίας των κλιμάκων (Cronbach's Alpha)**

Πριν από τη διεξαγωγή των επαγωγικών στατιστικών αναλύσεων, αξιολογήθηκε η εσωτερική συνοχή των πολυμεταβλητών κλιμάκων του ερωτηματολογίου μέσω του συντελεστή Cronbach's Alpha. Ο συγκεκριμένος δείκτης χρησιμοποιείται ευρέως για την εκτίμηση της αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης, με υψηλότερες τιμές να υποδηλώνουν μεγαλύτερη εσωτερική συνοχή μεταξύ των επιμέρους ερωτήσεων που συνθέτουν κάθε ερευνητική διάσταση.

Συγκεκριμένα, οι διαστάσεις Leadership ( $\alpha = 0,925$ ), Strategy ( $\alpha = 0,919$ ) και Innovation ( $\alpha = 0,916$ ) εμφάνισαν εξαιρετική εσωτερική συνοχή, ενώ οι διαστάσεις Psychological Safety & Respect ( $\alpha = 0,865$ ) και Burnout ( $\alpha = 0,857$ ) παρουσίασαν πολύ καλή αξιοπιστία. Επιπλέον, η διάσταση Employee Engagement εμφάνισε αποδεκτή αξιοπιστία ( $\alpha = 0,736$ ), ενώ η διάσταση Workload κατέγραψε τιμή Cronbach's Alpha ίση με 0,699, η οποία βρίσκεται πολύ κοντά στο συμβατικά αποδεκτό όριο του 0,70.

Τέλος, η διάσταση Organizational Performance παρουσίασε τιμή Cronbach's Alpha ίση με 0,656. Η συγκεκριμένη κλίμακα αποτελείται από δύο μόνο ερωτήματα, γεγονός που μπορεί να επηρεάζει το μέγεθος του συντελεστή αξιοπιστίας.

Συνολικά, τα αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι οι κλίμακες του ερωτηματολογίου παρουσιάζουν ικανοποιητική έως εξαιρετική εσωτερική συνοχή, στοιχείο που επιβεβαιώνει την αξιοπιστία των μετρήσεων και δικαιολογεί τη χρήση των σύνθετων μεταβλητών (Mean Scores) στις επόμενες στατιστικές αναλύσεις.

#### **4.4.Gap Analysis (One-Sample Wilcoxon Signed-Rank Test)**

Προκειμένου να διερευνηθεί η ύπαρξη αποκλίσεων μεταξύ της υφιστάμενης και της ιδανικής κατάστασης, πραγματοποιήθηκε One-Sample Wilcoxon Signed-Rank Test. Για τις θετικά διατυπωμένες ερευνητικές διαστάσεις ως ιδανική τιμή ορίστηκε το 7, ενώ για τις αρνητικά διατυπωμένες διαστάσεις (Workload και Burnout) ως ιδανική τιμή ορίστηκε το 1. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.3.

**Πίνακας 4.3. Αποτελέσματα Gap Analysis με χρήση του One-Sample Wilcoxon Signed-Rank Test**

| Ερευνητική διάσταση            | Παρατηρούμενη διάμεσος | Ιδανική διάμεσος | Z       | p      |
|--------------------------------|------------------------|------------------|---------|--------|
| Strategy                       | 5,00                   | 7,00             | - 8,246 | <0,001 |
| Leadership                     | 5,00                   | 7,00             | - 8,510 | <0,001 |
| Innovation                     | 5,00                   | 7,00             | - 8,466 | <0,001 |
| Psychological Safety & Respect | 5,50                   | 7,00             | - 7,969 | <0,001 |
| Employee Engagement            | 5,00                   | 7,00             | - 8,109 | <0,001 |
| Organizational Performance     | 5,50                   | 7,00             | - 8,216 | <0,001 |
| Workload                       | 4,33                   | 1,00             | 8,645   | <0,001 |
| Burnout                        | 4,00                   | 1,00             | 8,512   | <0,001 |

Προκειμένου να αξιολογηθεί το χάσμα μεταξύ της υφιστάμενης και της ιδανικής κατάστασης, πραγματοποιήθηκε One-Sample Wilcoxon Signed-Rank Test για καθεμία από τις οκτώ ερευνητικές διαστάσεις. Για τις θετικά διατυπωμένες διαστάσεις η σύγκριση πραγματοποιήθηκε με θεωρητική διάμεσο ίση με 7, ενώ για τις αρνητικά διατυπωμένες διαστάσεις (Workload και Burnout) με θεωρητική διάμεσο ίση με 1.

Όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 4.3, σε όλες τις ερευνητικές διαστάσεις προέκυψαν στατιστικά σημαντικές αποκλίσεις μεταξύ της παρατηρούμενης και της ιδανικής κατάστασης ( $p < 0,001$ ). Συνεπώς, για όλες τις περιπτώσεις απορρίφθηκε η μηδενική υπόθεση, σύμφωνα με την οποία η διάμεσος των παρατηρούμενων τιμών ισούται με την αντίστοιχη ιδανική τιμή.

Ειδικότερα, στις θετικά διατυπωμένες διαστάσεις (Strategy, Leadership, Innovation, Psychological Safety & Respect, Employee Engagement και Organizational Performance) οι παρατηρούμενες διάμεσοι κυμάνθηκαν μεταξύ 5,00 και 5,50, τιμές σημαντικά χαμηλότερες από την ιδανική τιμή 7,00. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν τις συγκεκριμένες οργανωσιακές διαστάσεις θετικά, χωρίς ωστόσο να θεωρούν ότι προσεγγίζουν το επιθυμητό επίπεδο.

Αντίστοιχα, στις αρνητικά διατυπωμένες διαστάσεις, οι παρατηρούμενες διάμεσοι του Workload (4,33) και του Burnout (4,00) βρέθηκαν σημαντικά υψηλότερες από την ιδανική τιμή 1,00, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι συμμετέχοντες εξακολουθούν να βιώνουν υψηλότερα επίπεδα φόρτου εργασίας και επαγγελματικής εξουθένωσης από αυτά που θα θεωρούνταν ιδανικά.

Συνολικά, τα αποτελέσματα της Gap Analysis καταδεικνύουν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικού χάσματος μεταξύ της υφιστάμενης και της ιδανικής κατάστασης σε όλες τις εξεταζόμενες διαστάσεις. Το εύρημα αυτό αναδεικνύει την ανάγκη περαιτέρω βελτίωσης τόσο των διοικητικών πρακτικών όσο και των συνθηκών εργασίας στους οργανισμούς που συμμετείχαν στην έρευνα.

#### 4.5.Συσχετίσεις μεταξύ των ερευνητικών μεταβλητών (Spearman's rho)

Προκειμένου να διερευνηθούν οι σχέσεις μεταξύ των ερευνητικών μεταβλητών, πραγματοποιήθηκε μη παραμετρική ανάλυση συσχέτισης με τη χρήση του συντελεστή Spearman's rho ( $\rho$ ). Η συγκεκριμένη μέθοδος επιλέχθηκε λόγω της φύσης των δεδομένων και της χρήσης κλιμάκων Likert. Οι συντελεστές συσχέτισης παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.4.

**Πίνακας 4.4. Συντελεστές συσχέτισης Spearman μεταξύ των ερευνητικών μεταβλητών**

| Μεταβλητές              | 1                | 2                | 3                | 4           | 5                | 6 | 7 | 8 |
|-------------------------|------------------|------------------|------------------|-------------|------------------|---|---|---|
| <b>1. Strategy</b>      | —                |                  |                  |             |                  |   |   |   |
| <b>2. Leadership</b>    | .871**<br>*      | —                |                  |             |                  |   |   |   |
| <b>3. Innovation</b>    | .719**<br>*      | .845**<br>*      | —                |             |                  |   |   |   |
| <b>4. Workload</b>      | -.058            | -.063            | -.112            | —           |                  |   |   |   |
| <b>5. Burnout</b>       | -<br>.316**<br>* | -<br>.335**<br>* | -<br>.375**<br>* | .458**<br>* | —                |   |   |   |
| <b>6. Psychological</b> | .585**<br>*      | .735**<br>*      | .729**<br>*      | -.143       | -<br>.469**<br>* | — |   |   |

|                                      |             |             |             |       |                  |             |             |   |
|--------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------|------------------|-------------|-------------|---|
| <b>Safety &amp; Respect</b>          |             |             |             |       |                  |             |             |   |
| <b>7. Employee Engagement</b>        | .669**<br>* | .795**<br>* | .744**<br>* | -.192 | -<br>.388**<br>* | .707**<br>* | —           |   |
| <b>8. Organizational Performance</b> | .631**<br>* | .690**<br>* | .631**<br>* | -.123 | -<br>.310**      | .605**<br>* | .703**<br>* | — |

**Σημείωση.** N = 100. Ο συντελεστής συσχέτισης υπολογίστηκε με τη μέθοδο Spearman's rho ( $\rho$ ).  $p < .01$  (),  $p < .001$  (\*)

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης Spearman έδειξαν ότι η πλειονότητα των ερευνητικών μεταβλητών παρουσίασε στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις, επιβεβαιώνοντας ότι οι επιμέρους διαστάσεις του ερωτηματολογίου συνδέονται μεταξύ τους.

Ιδιαίτερα ισχυρή θετική συσχέτιση παρατηρήθηκε μεταξύ των μεταβλητών Strategy και Leadership ( $\rho = .871$ ,  $p < .001$ ), καθώς και μεταξύ των μεταβλητών Leadership και Innovation ( $\rho = .845$ ,  $p < .001$ ), γεγονός που υποδηλώνει ότι οργανισμοί οι οποίοι αξιολογούνται υψηλότερα ως προς τη στρατηγική και την ηγεσία τείνουν να εμφανίζουν και υψηλότερα επίπεδα καινοτομίας.

Επιπλέον, η Employee Engagement εμφάνισε ισχυρές θετικές συσχετίσεις με τις μεταβλητές Leadership ( $\rho = .795$ ,  $p < .001$ ), Innovation ( $\rho = .744$ ,  $p < .001$ ), Psychological Safety & Respect ( $\rho = .707$ ,  $p < .001$ ) και Organizational Performance ( $\rho = .703$ ,  $p < .001$ ). Τα ευρήματα αυτά υποδηλώνουν ότι η αυξημένη δέσμευση των εργαζομένων συνδέεται με ευνοϊκότερες αντιλήψεις για την ηγεσία, το οργανωσιακό περιβάλλον και την απόδοση του οργανισμού.

Αντίθετα, η μεταβλητή Burnout παρουσίασε στατιστικά σημαντικές αρνητικές συσχετίσεις με τις περισσότερες θετικές οργανωσιακές διαστάσεις, όπως η Psychological Safety & Respect ( $\rho = -.469$ ,  $p < .001$ ), η Employee Engagement ( $\rho = -.388$ ,  $p < .001$ ) και η Organizational Performance ( $\rho = -.310$ ,  $p = .002$ ), γεγονός που υποδηλώνει ότι η αυξημένη επαγγελματική εξουθένωση σχετίζεται με χαμηλότερες αξιολογήσεις του οργανωσιακού περιβάλλοντος και της συνολικής απόδοσης.

Τέλος, η μεταβλητή Workload δεν παρουσίασε στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με τις περισσότερες θετικές οργανωσιακές διαστάσεις, καθώς οι αντίστοιχοι συντελεστές ήταν χαμηλοί και μη στατιστικά σημαντικοί ( $p > .05$ ). Εξάιρεση αποτέλεσε η θετική συσχέτισή της με το Burnout ( $\rho = .458$ ,  $p < .001$ ), υποδεικνύοντας ότι η αύξηση του αντιλαμβανόμενου φόρτου εργασίας συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης.

#### 4.6. Σύγκριση μεταξύ εργαζομένων σε φαρμακευτικές και μη φαρμακευτικές εταιρείες (Mann–Whitney U Test)

Προκειμένου να διερευνηθεί κατά πόσο οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων διαφοροποιούνται ανάλογα με τον κλάδο απασχόλησης, πραγματοποιήθηκε μη παραμετρικός έλεγχος Mann–Whitney U μεταξύ των εργαζομένων σε φαρμακευτικές ( $n = 75$ ) και μη φαρμακευτικές εταιρείες ( $n = 25$ ). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.5.

**Πίνακας 4.5 Σύγκριση ερευνητικών μεταβλητών μεταξύ εργαζομένων σε φαρμακευτικές και μη φαρμακευτικές εταιρείες (Mann–Whitney U Test)**

| Μεταβλητή                         | Mean Rank<br>(Pharma) | Mean Rank<br>(Non-Pharma) | U     | Z          | p           |
|-----------------------------------|-----------------------|---------------------------|-------|------------|-------------|
| Strategy                          | 53.97                 | 40.08                     | 677.0 | -<br>2.080 | <b>.038</b> |
| Leadership                        | 53.99                 | 40.02                     | 675.5 | -<br>2.088 | <b>.037</b> |
| Innovation                        | 51.40                 | 47.80                     | 870.0 | -<br>0.538 | .591        |
| Workload                          | 51.03                 | 48.92                     | 898.0 | -<br>0.315 | .752        |
| Burnout                           | 47.96                 | 58.12                     | 747.0 | -<br>1.520 | .129        |
| Psychological Safety &<br>Respect | 53.45                 | 41.66                     | 716.5 | -<br>1.767 | .077        |
| Employee Engagement               | 53.83                 | 40.50                     | 687.5 | -<br>1.998 | <b>.046</b> |
| Organizational<br>Performance     | 52.96                 | 43.12                     | 753.0 | -<br>1.482 | .138        |

**Σημείωση.** Pharma:  $n = 75$ , Non-Pharma:  $n = 25$ . Στατιστικά σημαντικές διαφορές για  $p < .05$  εμφανίζονται με έντονη γραφή.

Τα αποτελέσματα του ελέγχου Mann–Whitney U έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι σε φαρμακευτικές και μη φαρμακευτικές εταιρείες παρουσιάζουν παρόμοιες αντιλήψεις στις περισσότερες από τις εξεταζόμενες οργανωσιακές διαστάσεις. Ωστόσο, στατιστικά σημαντικές διαφορές εντοπίστηκαν στις διαστάσεις Strategy, Leadership και Employee Engagement.

Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι στις φαρμακευτικές εταιρείες εμφάνισαν υψηλότερες μέσες κατατάξεις (Mean Ranks) στη Strategy (53.97 έναντι 40.08,  $U = 677.0$ ,  $Z = -2.080$ ,  $p = .038$ ), στη Leadership (53.99 έναντι 40.02,  $U = 675.5$ ,  $Z = -2.088$ ,  $p = .037$ ) και στην Employee Engagement (53.83 έναντι 40.50,  $U = 687.5$ ,  $Z = -1.998$ ,  $p = .046$ ), γεγονός που υποδηλώνει ότι αξιολόγησαν θετικότερα τις συγκεκριμένες οργανωσιακές διαστάσεις σε σχέση με τους εργαζομένους σε μη φαρμακευτικές εταιρείες.

Αντίθετα, δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις διαστάσεις Innovation, Workload, Burnout, Psychological Safety & Respect και Organizational Performance ( $p > .05$ ). Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι οι αντιλήψεις των δύο ομάδων είναι συγκρίσιμες ως προς την καινοτομία, τον φόρτο εργασίας, την επαγγελματική εξουθένωση, την ψυχολογική ασφάλεια και τον σεβασμό, καθώς και τη συνολική οργανωσιακή απόδοση.

#### **4.7.Σύγκριση μεταξύ Lower και Upper Management (Mann–Whitney U Test)**

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο ομάδων σε καμία από τις εξεταζόμενες ερευνητικές διαστάσεις ( $p > .05$ ).

Συγκεκριμένα, οι διαστάσεις Strategy ( $p = .292$ ), Leadership ( $p = .224$ ), Innovation ( $p = .232$ ), Workload ( $p = .741$ ), Burnout ( $p = .068$ ), Psychological Safety & Respect ( $p = .058$ ), Employee Engagement ( $p = .254$ ) και Organizational Performance ( $p = .484$ ) δεν εμφάνισαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των δύο επιπέδων διοίκησης.

Παρότι στις διαστάσεις Burnout και Psychological Safety & Respect οι τιμές σημαντικότητας ήταν σχετικά κοντά στο συμβατικό επίπεδο σημαντικότητας ( $p < .05$ ), δεν πληρούσαν το σχετικό κριτήριο και, συνεπώς, οι διαφορές δεν μπορούν να θεωρηθούν στατιστικά σημαντικές.

Συνολικά, τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι οι αντιλήψεις των στελεχών Lower Management και Upper Management είναι σε μεγάλο βαθμό παρόμοιες ως προς τη στρατηγική, την ηγεσία, την καινοτομία, τον φόρτο εργασίας, την επαγγελματική εξουθένωση, την ψυχολογική ασφάλεια και τον σεβασμό, τη δέσμευση των εργαζομένων και την οργανωσιακή απόδοση. Τα αποτελέσματα αυτά υποδηλώνουν ότι το διοικητικό επίπεδο δεν φαίνεται να αποτελεί παράγοντα διαφοροποίησης των συγκεκριμένων αντιλήψεων στο δείγμα της παρούσας έρευνας.

#### 4.8. Πολλαπλή Γραμμική Παλινδρόμηση (Multiple Linear Regression)

Προκειμένου να διερευνηθεί ο βαθμός στον οποίο οι ερευνητικές μεταβλητές προβλέπουν την Organizational Performance, πραγματοποιήθηκε πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση με τη μέθοδο Enter. Ως εξαρτημένη μεταβλητή ορίστηκε η Organizational Performance, ενώ ως ανεξάρτητες μεταβλητές εισήχθησαν οι διαστάσεις Strategy, Leadership, Innovation, Workload, Burnout, Psychological Safety & Respect και Employee Engagement. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στους Πίνακες 4.6 και 4.7.

**Πίνακας 4.6. Σύνοψη του μοντέλου πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης (Enter Method)**

| R           | R <sup>2</sup> | Adjusted R <sup>2</sup> | F      | p      |
|-------------|----------------|-------------------------|--------|--------|
| <b>.719</b> | .517           | .481                    | 14.094 | < .001 |

**Σημείωση.** Εξαρτημένη μεταβλητή: *Organizational Performance*. Ανεξάρτητες μεταβλητές: *Strategy, Leadership, Innovation, Workload, Burnout, Psychological Safety & Respect, Employee Engagement*.

**Πίνακας 4.7. Συντελεστές της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης (Enter Method)**

| Ανεξάρτητη μεταβλητή           | B           | $\beta$     | t            | p           |
|--------------------------------|-------------|-------------|--------------|-------------|
| Strategy                       | .135        | .150        | 1.046        | .299        |
| Leadership                     | .025        | .027        | 0.129        | .898        |
| Innovation                     | .127        | .131        | 0.879        | .382        |
| Workload                       | .016        | .017        | 0.204        | .839        |
| Burnout                        | .030        | .040        | 0.413        | .680        |
| Psychological Safety & Respect | .108        | .122        | 0.954        | .343        |
| Employee Engagement            | <b>.385</b> | <b>.400</b> | <b>3.180</b> | <b>.002</b> |

**Σημείωση.** Εξαρτημένη μεταβλητή: *Organizational Performance*. Η έντονη γραφή υποδηλώνει στατιστικά σημαντικό προβλεπτικό παράγοντα ( $p < .05$ ).

Τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης έδειξαν ότι το συνολικό μοντέλο ήταν στατιστικά σημαντικό ( $F = 14.094$ ,  $p < .001$ ), γεγονός που υποδηλώνει ότι το σύνολο των ανεξάρτητων μεταβλητών συμβάλλει σημαντικά στην πρόβλεψη της *Organizational Performance*. Επιπλέον, το μοντέλο εξήγησε το 51,7% της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής ( $R^2 = .517$ ), ενώ το προσαρμοσμένο ποσοστό ερμηνευόμενης διακύμανσης ήταν 48,1% ( $Adjusted R^2 = .481$ ).

Ωστόσο, από τις επτά ανεξάρτητες μεταβλητές που συμπεριλήφθηκαν στο μοντέλο, μόνο η *Employee Engagement* αναδείχθηκε ως στατιστικά σημαντικός ανεξάρτητος προβλεπτικός παράγοντας της *Organizational Performance* ( $\beta = .400$ ,  $t = 3.180$ ,  $p = .002$ ). Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι, όταν ελέγχεται ταυτόχρονα η επίδραση όλων των υπόλοιπων μεταβλητών, η αύξηση της δέσμευσης των εργαζομένων συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής απόδοσης.

Αντίθετα, οι μεταβλητές *Strategy*, *Leadership*, *Innovation*, *Workload*, *Burnout* και *Psychological Safety & Respect* δεν παρουσίασαν στατιστικά σημαντική ανεξάρτητη συμβολή στην πρόβλεψη της *Organizational Performance* ( $p > .05$ ). Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι, παρότι αρκετές από τις συγκεκριμένες μεταβλητές εμφάνισαν σημαντικές συσχετίσεις με την οργανωσιακή απόδοση στις προηγούμενες αναλύσεις, η

επίδρασή τους δεν παρέμεινε στατιστικά σημαντική όταν εξετάστηκαν ταυτόχρονα στο ίδιο μοντέλο παλινδρόμησης.

Συνολικά, τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι η Employee Engagement αποτελεί τον σημαντικότερο ανεξάρτητο παράγοντα πρόβλεψης της Organizational Performance στο παρόν μοντέλο, επιβεβαιώνοντας τον καθοριστικό ρόλο της δέσμευσης των εργαζομένων στη διαμόρφωση της οργανωσιακής απόδοσης.

#### 4.9. Πολλαπλή Γραμμική Παλινδρόμηση με τη μέθοδο Stepwise

Προκειμένου να εντοπιστούν οι σημαντικότεροι ανεξάρτητοι προβλεπτικοί παράγοντες της Organizational Performance, πραγματοποιήθηκε πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση με τη μέθοδο Stepwise. Η μέθοδος αυτή εισάγει σταδιακά τις ανεξάρτητες μεταβλητές στο μοντέλο, διατηρώντας μόνο εκείνες που συμβάλλουν σημαντικά στην πρόβλεψη της εξαρτημένης μεταβλητής. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στους Πίνακες 4.8 και 4.9.

**Πίνακας 4.8. Σύνοψη των μοντέλων Stepwise Regression**

| Μοντέλο | Προβλεπτικές μεταβλητές         | R    | R <sup>2</sup> | Adjusted R <sup>2</sup> | F      | p      |
|---------|---------------------------------|------|----------------|-------------------------|--------|--------|
| 1       | Employee Engagement             | .680 | .463           | .457                    | 84.412 | < .001 |
| 2       | Employee Engagement, Leadership | .707 | .500           | .489                    | 48.448 | < .001 |

**Σημείωση.** Εξαρτημένη μεταβλητή: *Organizational Performance*.

**Πίνακας 4.9. Συντελεστές του τελικού μοντέλου Stepwise Regression**

| Ανεξάρτητη μεταβλητή | B    | β    | t     | p      |
|----------------------|------|------|-------|--------|
| Employee Engagement  | .415 | .431 | 3.674 | < .001 |
| Leadership           | .292 | .314 | 2.678 | .009   |

**Σημείωση.** Παρουσιάζονται οι συντελεστές του τελικού μοντέλου (Model 2).

Η ανάλυση Stepwise Regression έδειξε ότι στο πρώτο στάδιο του μοντέλου εισήχθη η μεταβλητή Employee Engagement, η οποία εξήγησε το 46,3% της διακύμανσης της

Organizational Performance ( $R^2 = .463$ , Adjusted  $R^2 = .457$ ). Το μοντέλο ήταν στατιστικά σημαντικό ( $F = 84.412$ ,  $p < .001$ ), γεγονός που υποδηλώνει ότι η δέσμευση των εργαζομένων αποτελεί ισχυρό προβλεπτικό παράγοντα της οργανωσιακής απόδοσης.

Στο δεύτερο στάδιο προστέθηκε η μεταβλητή Leadership, αυξάνοντας το ποσοστό ερμηνευόμενης διακύμανσης στο 50,0% ( $R^2 = .500$ , Adjusted  $R^2 = .489$ ). Το τελικό μοντέλο παρέμεινε στατιστικά σημαντικό ( $F = 48.448$ ,  $p < .001$ ), γεγονός που υποδηλώνει ότι ο συνδυασμός των δύο μεταβλητών προβλέπει αποτελεσματικά την Organizational Performance.

Η εξέταση των συντελεστών παλινδρόμησης του τελικού μοντέλου έδειξε ότι τόσο η Employee Engagement ( $\beta = .431$ ,  $t = 3.674$ ,  $p < .001$ ) όσο και η Leadership ( $\beta = .314$ ,  $t = 2.678$ ,  $p = .009$ ) αποτελούν στατιστικά σημαντικούς ανεξάρτητους προβλεπτικούς παράγοντες της Organizational Performance. Η μεγαλύτερη τυποποιημένη συντεταγμένη παλινδρόμησης της Employee Engagement υποδηλώνει ότι πρόκειται για τον ισχυρότερο προβλεπτικό παράγοντα του τελικού μοντέλου.

Συνολικά, τα αποτελέσματα της Stepwise Regression καταδεικνύουν ότι, μεταξύ όλων των εξεταζόμενων οργανωσιακών διαστάσεων, η Employee Engagement και η Leadership είναι οι δύο μεταβλητές που συμβάλλουν ουσιαστικά στην πρόβλεψη της Organizational Performance. Το εύρημα αυτό ενισχύει τα αποτελέσματα της προηγούμενης ανάλυσης παλινδρόμησης και αναδεικνύει τη σημασία της δέσμευσης των εργαζομένων και της αποτελεσματικής ηγεσίας για τη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης.

#### **4.10. Ποιοτική ανάλυση ανοιχτής ερώτησης**

Στο τέλος του ερωτηματολογίου οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στην ανοιχτή ερώτηση «Ποια διοικητική πρακτική πρέπει να αλλάξει άμεσα στην εταιρεία σας;». Αν και ο αριθμός των απαντήσεων στην ανοιχτή ερώτηση ήταν περιορισμένος, τα σχόλια που καταγράφηκαν παρείχαν χρήσιμες ποιοτικές πληροφορίες, οι οποίες συμπληρώνουν και ερμηνεύουν τα ποσοτικά ευρήματα της παρούσας έρευνας.

Η ανάλυση των απαντήσεων ανέδειξε τέσσερις βασικές θεματικές κατηγορίες. Η πρώτη αφορά την ανάγκη βελτίωσης της επικοινωνίας, του συντονισμού και της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Αρκετοί συμμετέχοντες αναφέρθηκαν στην ανάγκη για μεγαλύτερη διαφάνεια, καλύτερη εσωτερική επικοινωνία και ουσιαστικότερη εμπλοκή των εργαζομένων στις οργανωσιακές διαδικασίες.

Η δεύτερη θεματική σχετίζεται με ζητήματα λογοδοσίας (accountability), αξιοκρατίας και δικαιοσύνης. Ορισμένοι εργαζόμενοι επεσήμαναν την ανάγκη σαφέστερου καθορισμού ευθυνών, δικαιότερων διαδικασιών αξιολόγησης και προαγωγών, καθώς και περιορισμού φαινομένων που συνδέονται με ευνοιοκρατικές πρακτικές.

Η τρίτη κατηγορία αφορά τη διαχείριση του φόρτου εργασίας και των ανθρώπινων πόρων. Συγκεκριμένα, διατυπώθηκαν προτάσεις για πιο ρεαλιστικό προγραμματισμό, καλύτερη οργάνωση της εργασίας, ενίσχυση της στελέχωσης και αποτελεσματικότερη κατανομή των αρμοδιοτήτων. Τα ευρήματα αυτά βρίσκονται σε άμεση συμφωνία με τα αποτελέσματα της ποσοτικής ανάλυσης, όπου ο φόρτος εργασίας και η επαγγελματική εξουθένωση αναδείχθηκαν ως πεδία με σημαντικά οργανωσιακά κενά.

Τέλος, αρκετές απαντήσεις αναφέρθηκαν στην ανάγκη ενίσχυσης της οργανωσιακής υποστήριξης προς τους εργαζομένους μέσω περισσότερων ευκαιριών εκπαίδευσης, μεγαλύτερης ευελιξίας, βελτίωσης των παροχών και ανάπτυξης κουλτούρας σεβασμού, επαγγελματισμού και ενσυναίσθησης.

Συνολικά, η ποιοτική ανάλυση λειτούργησε συμπληρωματικά προς τα ποσοτικά αποτελέσματα, επιβεβαιώνοντας ότι οι εργαζόμενοι επιθυμούν περισσότερο συμμετοχικές, διαφανείς και ανθρωποκεντρικές μορφές διοίκησης, με έμφαση στην αποτελεσματική επικοινωνία, στη δικαιοσύνη, στην οργανωσιακή υποστήριξη και στη βελτίωση της καθημερινής εργασιακής εμπειρίας.

#### **4.11. Σύνοψη των ευρημάτων**

Το παρόν κεφάλαιο παρουσίασε τα αποτελέσματα της στατιστικής και ποιοτικής ανάλυσης των δεδομένων που συλλέχθηκαν από το ερευνητικό δείγμα. Αρχικά, η περιγραφική

στατιστική ανέδειξε τις γενικές τάσεις των απαντήσεων των συμμετεχόντων, ενώ ο έλεγχος αξιοπιστίας (Cronbach's Alpha) κατέδειξε ότι οι ερευνητικές κλίμακες παρουσίασαν από αποδεκτή έως εξαιρετική εσωτερική συνοχή, γεγονός που επιβεβαιώνει την αξιοπιστία του ερευνητικού εργαλείου.

Η ανάλυση Gap Analysis με τη χρήση του One-Sample Wilcoxon Signed-Rank Test ανέδειξε στατιστικά σημαντικές αποκλίσεις μεταξύ της υφιστάμενης και της ιδανικής κατάστασης σε όλες τις εξεταζόμενες διαστάσεις. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι εξακολουθούν να υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης τόσο στις διοικητικές πρακτικές όσο και στις συνθήκες εργασίας των οργανισμών που συμμετείχαν στην έρευνα.

Η ανάλυση συσχέτισης Spearman's rho έδειξε ότι οι περισσότερες ερευνητικές μεταβλητές συσχετίζονται θετικά και στατιστικά σημαντικά μεταξύ τους. Ιδιαίτερα ισχυρές συσχετίσεις παρατηρήθηκαν μεταξύ των διαστάσεων Strategy, Leadership, Innovation και Employee Engagement, ενώ η μεταβλητή Burnout παρουσίασε αρνητικές συσχετίσεις με τις περισσότερες θετικές οργανωσιακές διαστάσεις. Αντίθετα, ο Workload παρουσίασε περιορισμένες και, στις περισσότερες περιπτώσεις, μη στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με τις υπόλοιπες μεταβλητές.

Η σύγκριση μεταξύ εργαζομένων σε φαρμακευτικές και μη φαρμακευτικές εταιρείες έδειξε στατιστικά σημαντικές διαφορές στις διαστάσεις Strategy, Leadership και Employee Engagement, με τους εργαζομένους στις φαρμακευτικές εταιρείες να αξιολογούν θετικότερα τις συγκεκριμένες διαστάσεις. Αντίθετα, δεν διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ στελεχών Lower Management και Upper Management, γεγονός που υποδηλώνει ότι το διοικητικό επίπεδο δεν διαφοροποίησε ουσιαστικά τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων.

Η πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση με τη μέθοδο Enter έδειξε ότι το συνολικό μοντέλο ήταν στατιστικά σημαντικό και εξήγησε σημαντικό ποσοστό της διακύμανσης της Organizational Performance. Ωστόσο, από όλες τις ανεξάρτητες μεταβλητές, μόνο η Employee Engagement αναδείχθηκε ως στατιστικά σημαντικός ανεξάρτητος προβλεπτικός παράγοντας της οργανωσιακής απόδοσης. Αντίστοιχα, η ανάλυση Stepwise Regression επιβεβαίωσε τον πρωταγωνιστικό ρόλο της Employee Engagement, ενώ

ανέδειξε και τη Leadership ως δεύτερο σημαντικό προβλεπτικό παράγοντα, οδηγώντας σε ένα περισσότερο συνοπτικό και αποτελεσματικό μοντέλο πρόβλεψης της οργανωσιακής απόδοσης.

Τέλος, η ποιοτική ανάλυση της ανοιχτής ερώτησης λειτούργησε συμπληρωματικά προς τα ποσοτικά ευρήματα, αναδεικνύοντας την ανάγκη για βελτίωση της επικοινωνίας, της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, της διαφάνειας, της αξιοκρατίας, της αποτελεσματικότερης διαχείρισης του φόρτου εργασίας και της ενίσχυσης της οργανωσιακής υποστήριξης. Τα ποιοτικά ευρήματα επιβεβαίωσαν τις τάσεις που καταγράφηκαν στις στατιστικές αναλύσεις και συνέβαλαν στην πληρέστερη κατανόηση των οργανωσιακών προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι συμμετέχοντες.

Συνολικά, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας παρέχουν μια ολοκληρωμένη εικόνα της εφαρμογής βασικών αρχών διοίκησης στους οργανισμούς του δείγματος και αναδεικνύουν τους παράγοντες που συνδέονται με την οργανωσιακή απόδοση. Τα ευρήματα αυτά αποτελούν τη βάση για τη συζήτηση που ακολουθεί στο επόμενο κεφάλαιο, όπου εξετάζονται υπό το πρίσμα της διεθνούς βιβλιογραφίας και των ερευνητικών στόχων της μελέτης.

## **5. Συζήτηση και Ερμηνεία των Ερευνητικών Ευρημάτων**

Η παρούσα έρευνα είχε ως στόχο να διερευνήσει τις αντιλήψεις εργαζομένων του φαρμακευτικού και ευρύτερου χώρου της υγείας σχετικά με τη διοίκηση, την οργανωσιακή λειτουργία και τις σύγχρονες εργασιακές προκλήσεις. Τα αποτελέσματα ανέδειξαν ότι, παρά τις επιμέρους διαφορές μεταξύ οργανισμών και επαγγελματικών περιβαλλόντων, οι εργαζόμενοι μοιράζονται κοινές ανησυχίες και προσδοκίες σχετικά με τον τρόπο που διοικούνται οι οργανισμοί στους οποίους εργάζονται.

### **5.1. Συμμετοχική διοίκηση και οργανωσιακή υποστήριξη**

Το πρώτο και σημαντικότερο συμπέρασμα είναι ότι οι εργαζόμενοι δεν φαίνεται να ζητούν περισσότερο έλεγχο ή αυστηρότερες διαδικασίες, αλλά μεγαλύτερη συμμετοχή, επικοινωνία και υποστήριξη από τη διοίκηση. Οι σημαντικές αποκλίσεις που

καταγράφηκαν μεταξύ της τρέχουσας και της επιθυμητής κατάστασης δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι επιθυμούν ένα πιο συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης, στο οποίο οι απόψεις τους λαμβάνονται υπόψη, η προσπάθειά τους αναγνωρίζεται και η επικοινωνία πραγματοποιείται με μεγαλύτερη διαφάνεια.

Η εικόνα αυτή επιβεβαιώθηκε και από την ποιοτική ανάλυση της ανοιχτής ερώτησης, όπου οι συμμετέχοντες ανέδειξαν ως βασικές ανάγκες τη βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας, της συνεργασίας, της διαφάνειας, της αξιοκρατίας και της οργανωσιακής υποστήριξης. Τα ποιοτικά και ποσοτικά ευρήματα συγκλίνουν, υποδηλώνοντας ότι η αποτελεσματική διοίκηση δεν συνδέεται αποκλειστικά με την επίτευξη επιχειρησιακών στόχων, αλλά και με την ποιότητα των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.

## **5.2. Η σημασία της καθημερινής εργασιακής εμπειρίας**

Το δεύτερο συμπέρασμα αφορά τη σημασία της καθημερινής εργασιακής εμπειρίας. Παρότι οι στρατηγικές προτεραιότητες, η οργανωσιακή απόδοση και η καινοτομία αποτελούν σημαντικές διαστάσεις για κάθε οργανισμό, τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από ζητήματα που αφορούν την καθημερινότητά τους, όπως ο φόρτος εργασίας, η εργασιακή πίεση, η δυνατότητα έκφρασης απόψεων και η αίσθηση υποστήριξης από τον οργανισμό.

Οι μεγαλύτερες αποκλίσεις καταγράφηκαν ακριβώς στις συγκεκριμένες μεταβλητές, γεγονός που υποδηλώνει ότι η εμπειρία της καθημερινής εργασίας επηρεάζει ουσιαστικά τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αξιολογούν συνολικά τον οργανισμό τους. Αντίστοιχα, στην ποιοτική ανάλυση αρκετοί συμμετέχοντες αναφέρθηκαν στην ανάγκη καλύτερης οργάνωσης της εργασίας, αποτελεσματικότερης κατανομής αρμοδιοτήτων και επαρκέστερης στελέχωσης, επιβεβαιώνοντας τα ευρήματα της ποσοτικής ανάλυσης.

### **5.3. Παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή απόδοση**

Ένα από τα σημαντικότερα ευρήματα της παρούσας μελέτης αφορά τους παράγοντες που συνδέονται με την οργανωσιακή απόδοση. Η ανάλυση συσχετίσεων έδειξε ότι αρκετές από τις εξεταζόμενες οργανωσιακές διαστάσεις σχετίζονται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την Organizational Performance. Ωστόσο, η πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση ανέδειξε ότι, όταν όλες οι μεταβλητές εξετάζονται ταυτόχρονα, μόνο η Employee Engagement αποτελεί στατιστικά σημαντικό ανεξάρτητο προβλεπτικό παράγοντα της οργανωσιακής απόδοσης.

Παράλληλα, η ανάλυση Stepwise Regression έδειξε ότι η προσθήκη της μεταβλητής Leadership βελτιώνει το μοντέλο πρόβλεψης, χωρίς όμως να μεταβάλλει τον πρωταγωνιστικό ρόλο της Employee Engagement. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι η δέσμευση των εργαζομένων αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα που συνδέεται με την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, ενώ η αποτελεσματική ηγεσία λειτουργεί συμπληρωματικά, ενισχύοντας περαιτέρω τη συνολική οργανωσιακή απόδοση.

### **5.4. Κοινές προκλήσεις στους οργανισμούς του χώρου της υγείας**

Η συγκριτική ανάλυση μεταξύ εργαζομένων φαρμακευτικών και μη φαρμακευτικών οργανισμών ανέδειξε στατιστικά σημαντικές διαφορές μόνο στις διαστάσεις της Strategy, της Leadership και της Employee Engagement, με τους εργαζομένους των φαρμακευτικών εταιρειών να αξιολογούν θετικότερα τις συγκεκριμένες διαστάσεις. Αντίθετα, για τις υπόλοιπες μεταβλητές δεν παρατηρήθηκαν σημαντικές διαφοροποιήσεις.

Επιπλέον, η σύγκριση μεταξύ στελεχών Lower Management και Upper Management δεν ανέδειξε στατιστικά σημαντικές διαφορές σε καμία από τις εξεταζόμενες διαστάσεις. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι οι προκλήσεις που σχετίζονται με τη διοίκηση, την εργασιακή πίεση, την ψυχολογική ασφάλεια και τη δέσμευση των εργαζομένων αποτελούν κοινές εμπειρίες ανεξάρτητα από το επίπεδο διοικητικής ευθύνης ή το είδος του οργανισμού.

### **5.5. Συνολική αποτίμηση των ευρημάτων**

Συνολικά, η παρούσα έρευνα αναδεικνύει ότι η σύγχρονη διοίκηση στον χώρο της υγείας καλείται να ισορροπήσει ανάμεσα στις αυξημένες απαιτήσεις οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και στις ανάγκες των εργαζομένων για ουσιαστική υποστήριξη, συμμετοχή, δίκαιη μεταχείριση και αποτελεσματική επικοινωνία.

Τα ευρήματα της έρευνας υποδεικνύουν ότι η ενίσχυση της Employee Engagement και η ανάπτυξη αποτελεσματικών πρακτικών Leadership μπορούν να συμβάλουν ουσιαστικά στη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης. Παράλληλα, η αντιμετώπιση ζητημάτων που σχετίζονται με τον φόρτο εργασίας, την ψυχολογική ασφάλεια, την οργανωσιακή υποστήριξη και τη διαφάνεια στη διοίκηση φαίνεται να αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη δημιουργία ενός υγιούς και αποδοτικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Συνεπώς, τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης προσφέρουν χρήσιμα συμπεράσματα για τη διοίκηση οργανισμών του φαρμακευτικού και ευρύτερου χώρου της υγείας και μπορούν να αποτελέσουν αφετηρία για τον σχεδιασμό παρεμβάσεων που θα ενισχύσουν τόσο την εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων όσο και τη συνολική οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

## 5.6. Σύγκριση με βιβλιογραφία

Η σύγκριση των ευρημάτων της παρούσας έρευνας με τη διεθνή βιβλιογραφία αναδεικνύει σημαντικά σημεία σύγκλισης, αλλά παράλληλα προσφέρει μια πιο σύγχρονη και πρακτική εικόνα για τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι στους οργανισμούς υγείας και στις φαρμακευτικές επιχειρήσεις. Τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν ότι η αποτελεσματικότητα της διοίκησης δεν καθορίζεται αποκλειστικά από τη στρατηγική ή την οργανωσιακή δομή, αλλά επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι βιώνουν την καθημερινή εργασιακή πραγματικότητα.

Ένα από τα βασικότερα ευρήματα της έρευνας ήταν η ύπαρξη σημαντικών αποκλίσεων μεταξύ της τρέχουσας και της επιθυμητής κατάστασης σε κρίσιμες διαστάσεις της διοίκησης. Το αποτέλεσμα αυτό συνδέεται άμεσα με τη λογική της Gap Analysis, σύμφωνα με την οποία η αντίληψη για την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού διαμορφώνεται μέσα από τη σύγκριση μεταξύ προσδοκιών και πραγματικής εμπειρίας (Parasuraman et al., 1988). Ωστόσο, η παρούσα έρευνα δείχνει ότι τα σημαντικότερα οργανωσιακά κενά δεν αφορούν μόνο λειτουργικές ή διαδικαστικές παραμέτρους, αλλά κυρίως ζητήματα που σχετίζονται με την ανθρώπινη διάσταση της διοίκησης, όπως η υποστήριξη, η επικοινωνία, η κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων και η συμμετοχή στις αποφάσεις. Το στοιχείο αυτό υποδηλώνει ότι οι προσδοκίες των εργαζομένων έχουν εξελιχθεί σημαντικά σε σχέση με το παρελθόν και ότι οι οργανισμοί καλούνται να ανταποκριθούν σε ένα πιο απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον.

Παράλληλα, τα αποτελέσματα που αφορούν τον φόρτο εργασίας και την επαγγελματική εξουθένωση παρουσιάζουν ισχυρή θεωρητική σύγκλιση με τη βιβλιογραφία. Οι Al Salmi et al. (2024) επισημαίνουν ότι οι σύγχρονοι οργανισμοί υγείας λειτουργούν υπό συνθήκες αυξημένης πολυπλοκότητας, διαρκών αλλαγών και έντονων απαιτήσεων απόδοσης, παράγοντες που μπορούν να επιβαρύνουν σημαντικά τους εργαζομένους. Η παρούσα έρευνα επιβεβαιώνει αυτή την εικόνα, αλλά παράλληλα αναδεικνύει μια σημαντική διάσταση που συχνά υποεκτιμάται: οι εργαζόμενοι δεν αποδίδουν την εξουθένωση αποκλειστικά στην ένταση της εργασίας, αλλά και στον τρόπο με τον οποίο οργανώνεται και υποστηρίζεται η εργασία από τη διοίκηση. Η διαπίστωση αυτή υποδηλώνει ότι η

αντιμετώπιση του burnout δεν μπορεί να περιορίζεται σε ατομικές παρεμβάσεις ανθεκτικότητας, αλλά απαιτεί οργανωσιακές παρεμβάσεις που επηρεάζουν το εργασιακό περιβάλλον συνολικά.

Ιδιαίτερη σημασία παρουσιάζει και η σχέση μεταξύ ψυχολογικής ασφάλειας και οργανωσιακής λειτουργίας. Τα αποτελέσματα της έρευνας συμφωνούν με τις θέσεις της Edmondson (1999), σύμφωνα με τις οποίες οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ασφαλείς να εκφράσουν απόψεις, αμφιβολίες ή διαφορετικές προσεγγίσεις συμμετέχουν πιο ενεργά στις διαδικασίες μάθησης και βελτίωσης του οργανισμού. Ωστόσο, η παρούσα μελέτη αναδεικνύει και μια πρακτική διάσταση του ζητήματος. Η ψυχολογική ασφάλεια δεν φαίνεται να επηρεάζει μόνο τη συνεργασία και την επικοινωνία, αλλά λειτουργεί ως βασικός μηχανισμός μέσω του οποίου οι εργαζόμενοι διαμορφώνουν τη συνολική εικόνα τους για τη διοίκηση. Με άλλα λόγια, η εμπιστοσύνη προς τον οργανισμό δεν οικοδομείται αποκλειστικά μέσα από πολιτικές και διαδικασίες, αλλά μέσα από την καθημερινή εμπειρία ανοιχτού διαλόγου και αμοιβαίου σεβασμού.

Αντίστοιχα, τα ευρήματα που σχετίζονται με την οργανωσιακή υποστήριξη και την καινοτομία παρουσιάζουν σημαντική συνάφεια με όσα αναφέρουν οι Yeung et al. (2021) σχετικά με τον ρόλο της συνεργασίας, της δημιουργικότητας και της προσαρμοστικότητας στις σύγχρονες φαρμακευτικές επιχειρήσεις. Η παρούσα έρευνα επιβεβαιώνει ότι οι εργαζόμενοι αποδίδουν ιδιαίτερη αξία σε οργανισμούς που ενθαρρύνουν νέες ιδέες και επενδύουν στην ανάπτυξη των ανθρώπων τους. Παράλληλα, αναδεικνύει ότι η καινοτομία δεν αντιμετωπίζεται αποκλειστικά ως τεχνολογική ή επιχειρησιακή προτεραιότητα, αλλά και ως στοιχείο οργανωσιακής κουλτούρας που επηρεάζει άμεσα τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αξιολογούν το εργασιακό τους περιβάλλον.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει και το γεγονός ότι η συγκριτική ανάλυση μεταξύ εργαζομένων φαρμακευτικών επιχειρήσεων και άλλων οργανισμών υγείας δεν ανέδειξε ουσιαστικές διαφοροποιήσεις στις περισσότερες μεταβλητές. Το εύρημα αυτό συνδέεται με τις παρατηρήσεις των Shen et al. (2024), σύμφωνα με τις οποίες οι οργανισμοί υγείας αντιμετωπίζουν πλέον κοινές προκλήσεις που σχετίζονται με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, την ψηφιοποίηση, την οργανωσιακή προσαρμοστικότητα και την ανάγκη

συνεχούς βελτίωσης. Ωστόσο, η παρούσα έρευνα προχωρά ένα βήμα παραπέρα, υποδηλώνοντας ότι οι σύγχρονες εργασιακές προκλήσεις τείνουν να υπερβαίνουν τα παραδοσιακά όρια μεταξύ διαφορετικών τύπων οργανισμών. Η ανάγκη για υποστηρικτική διοίκηση, ψυχολογική ασφάλεια και ισορροπημένη διαχείριση των απαιτήσεων φαίνεται να αποτελεί πλέον κοινό ζητούμενο για το σύνολο του χώρου της υγείας.

Ένα ακόμη ιδιαίτερα σημαντικό εύρημα αφορά τους παράγοντες που προβλέπουν την οργανωσιακή απόδοση. Παρότι η ανάλυση συσχετίσεων έδειξε ότι αρκετές από τις εξεταζόμενες οργανωσιακές διαστάσεις σχετίζονται σημαντικά με την Organizational Performance, η πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση ανέδειξε ότι η Employee Engagement αποτελεί τον σημαντικότερο ανεξάρτητο προβλεπτικό παράγοντα της οργανωσιακής απόδοσης. Επιπλέον, η ανάλυση Stepwise Regression έδειξε ότι η Leadership, σε συνδυασμό με την Employee Engagement, διαμορφώνει το αποτελεσματικότερο μοντέλο πρόβλεψης της οργανωσιακής απόδοσης. Το εύρημα αυτό ενισχύει τη βιβλιογραφία που υποστηρίζει ότι η οργανωσιακή επιτυχία δεν εξαρτάται μόνο από τις στρατηγικές επιλογές ή τις διοικητικές διαδικασίες, αλλά κυρίως από την ενεργή δέσμευση των εργαζομένων και την αποτελεσματική ηγεσία.

Συνολικά, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας παρουσιάζουν ισχυρή θεωρητική σύγκλιση με τη διεθνή βιβλιογραφία, αλλά ταυτόχρονα αναδεικνύουν μια σημαντική μετατόπιση στη σύγχρονη διοικητική πραγματικότητα. Ενώ παλαιότερες προσεγγίσεις επικεντρώνονταν κυρίως στη βελτίωση διαδικασιών και δομών, τα ευρήματα της μελέτης υποδεικνύουν ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των οργανισμών υγείας συνδέεται ολοένα και περισσότερο με την ποιότητα της εργασιακής εμπειρίας που προσφέρουν στους ανθρώπους τους. Η αποτελεσματική διοίκηση, η ψυχολογική ασφάλεια, η οργανωσιακή υποστήριξη και η διαχείριση του φόρτου εργασίας δεν αποτελούν πλέον ανεξάρτητες διοικητικές πρακτικές, αλλά αλληλένδετους παράγοντες που επηρεάζουν τη βιωσιμότητα, την ανθεκτικότητα και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία των οργανισμών υγείας.

## **5.7. Σύνδεση με ευρωπαϊκές πολιτικές**

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας αποκτούν ιδιαίτερη σημασία όταν εξεταστούν στο πλαίσιο των σύγχρονων προκλήσεων που αντιμετωπίζουν τα ευρωπαϊκά συστήματα

υγείας. Κατά την τελευταία δεκαετία, η συζήτηση σε επίπεδο ευρωπαϊκής πολιτικής έχει μετατοπιστεί σταδιακά από την αποκλειστική έμφαση στις υποδομές, τη χρηματοδότηση και την τεχνολογία προς τη διαχείριση και τη βιωσιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Η εμπειρία της πανδημίας COVID-19 ανέδειξε με ιδιαίτερα έντονο τρόπο ότι η ανθεκτικότητα των συστημάτων υγείας δεν εξαρτάται μόνο από τη διαθεσιμότητα πόρων, αλλά και από την ικανότητα διατήρησης ενός επαρκούς, υγιούς και επαγγελματικά υποστηριζόμενου εργατικού δυναμικού (European Commission, 2021).

Υπό αυτό το πρίσμα, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας αποκτούν ευρύτερη πολιτική διάσταση. Οι σημαντικές αποκλίσεις που καταγράφηκαν σε ζητήματα διοικητικής υποστήριξης, εργασιακής πίεσης, ηγεσίας και επαγγελματικής ευημερίας υποδηλώνουν ότι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί υγείας δεν είναι αποκλειστικά λειτουργικές ή οργανωτικές. Αντίθετα, αφορούν τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί διαχειρίζονται το ανθρώπινο κεφάλαιό τους και διαμορφώνουν τις συνθήκες μέσα στις οποίες εργάζονται οι επαγγελματίες υγείας. Η διαπίστωση αυτή βρίσκεται σε πλήρη ευθυγράμμιση με τις ευρωπαϊκές στρατηγικές που προσεγγίζουν το ανθρώπινο δυναμικό ως βασικό πυλώνα βιωσιμότητας των συστημάτων υγείας και όχι απλώς ως παραγωγικό συντελεστή.

Ιδιαίτερη σημασία αποκτούν τα ευρήματα που σχετίζονται με τον φόρτο εργασίας και την επαγγελματική εξουθένωση. Τα τελευταία χρόνια, η έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού, η γήρανση του εργατικού πληθυσμού και η αυξανόμενη κινητικότητα των επαγγελματιών υγείας μεταξύ χωρών έχουν αναδειχθεί σε βασικές προκλήσεις για την Ευρωπαϊκή Ένωση. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον, η πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης δεν αποτελεί μόνο ζήτημα ατομικής ευημερίας, αλλά και στρατηγική προτεραιότητα για τη διατήρηση της λειτουργικότητας των συστημάτων υγείας. Τα ευρήματα της έρευνας ενισχύουν την άποψη ότι η αποτελεσματική διαχείριση του φόρτου εργασίας και η ενίσχυση της οργανωσιακής υποστήριξης μπορούν να συμβάλουν ουσιαστικά στη διατήρηση και προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού στον χώρο της υγείας (European Commission, 2023).

Παράλληλα, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η σύνδεση των αποτελεσμάτων με τις ευρωπαϊκές πολιτικές που προωθούν την ανάπτυξη οργανισμών περισσότερο

συμμετοχικών, ευέλικτων και ανθεκτικών στις αλλαγές. Η ανάγκη των εργαζομένων για ουσιαστικότερη συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, διαφάνεια και ανοιχτή επικοινωνία αντανakλά μια ευρύτερη μεταβολή στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται η σύγχρονη διοίκηση την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Η ηγεσία δεν αξιολογείται πλέον μόνο από την ικανότητά της να επιτυγχάνει επιχειρησιακούς στόχους, αλλά και από την ικανότητά της να δημιουργεί περιβάλλοντα συνεργασίας, εμπιστοσύνης και ενεργού συμμετοχής. Η προσέγγιση αυτή βρίσκεται στον πυρήνα των σύγχρονων ευρωπαϊκών στρατηγικών για την ενίσχυση της οργανωσιακής ανθεκτικότητας και της ποιότητας των υπηρεσιών υγείας (Al Salmi et al., 2024).

Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζουν επίσης ιδιαίτερη συνάφεια με τις ευρωπαϊκές πρωτοβουλίες που σχετίζονται με τον ψηφιακό μετασχηματισμό και την καινοτομία στον χώρο της υγείας. Συχνά η συζήτηση για τον ψηφιακό μετασχηματισμό επικεντρώνεται στις τεχνολογικές δυνατότητες και στις επενδύσεις σε υποδομές. Ωστόσο, τα ευρήματα της παρούσας μελέτης υπενθυμίζουν ότι η επιτυχία κάθε μεταρρύθμισης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αποδοχή και τη συμμετοχή των ίδιων των εργαζομένων. Η καινοτομία δεν αποτελεί αποκλειστικά τεχνολογική διαδικασία, αλλά προϋποθέτει οργανωσιακή κουλτούρα που ενθαρρύνει τη μάθηση, τη συνεργασία και την προσαρμογή στις αλλαγές. Χωρίς αυτές τις προϋποθέσεις, ακόμη και οι πλέον προηγμένες τεχνολογικές παρεμβάσεις ενδέχεται να μην αποδώσουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα (Shen et al., 2024).

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι επίσης το γεγονός ότι οι βασικές προκλήσεις που καταγράφηκαν στην παρούσα έρευνα εμφανίστηκαν τόσο στους εργαζομένους φαρμακευτικών επιχειρήσεων όσο και στους εργαζομένους άλλων οργανισμών υγείας. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι ζητήματα όπως η εργασιακή πίεση, η διοικητική υποστήριξη, η ψυχολογική ασφάλεια και η ποιότητα της ηγεσίας δεν αποτελούν μεμονωμένα προβλήματα συγκεκριμένων οργανισμών ή χωρών, αλλά κοινές προκλήσεις που επηρεάζουν συνολικά τον ευρωπαϊκό χώρο της υγείας. Ως εκ τούτου, οι πολιτικές που στοχεύουν στην ενίσχυση της εργασιακής ευημερίας και της οργανωσιακής ανθεκτικότητας μπορούν να έχουν ευρεία εφαρμογή και σημαντικό αντίκτυπο σε διαφορετικά συστήματα και οργανωσιακά περιβάλλοντα.

Συνολικά, η παρούσα έρευνα δείχνει ότι οι προτεραιότητες που εκφράζουν οι εργαζόμενοι συγκλίνουν σε μεγάλο βαθμό με τις σύγχρονες στρατηγικές κατευθύνσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό, η προστασία της ψυχικής υγείας, η ανάπτυξη υποστηρικτικών μορφών ηγεσίας, η ενίσχυση της συμμετοχικής διοίκησης και η δημιουργία οργανισμών με υψηλή προσαρμοστικότητα στις αλλαγές αναδεικνύονται ως κοινές προτεραιότητες τόσο σε επίπεδο οργανισμών όσο και σε επίπεδο δημόσιας πολιτικής. Η σύγκλιση αυτή υποδηλώνει ότι η μετάβαση προς περισσότερο ανθρωποκεντρικά και βιώσιμα μοντέλα διοίκησης δεν αποτελεί μόνο θεωρητική κατεύθυνση πολιτικής, αλλά αναγκαία συνθήκη για το μέλλον των ευρωπαϊκών συστημάτων υγείας.

## **6. Συμπεράσματα**

Η παρούσα έρευνα διερεύνησε τις αντιλήψεις εργαζομένων του φαρμακευτικού και ευρύτερου χώρου της υγείας σχετικά με τη διοίκηση, την οργανωσιακή λειτουργία και τις σύγχρονες εργασιακές προκλήσεις. Τα αποτελέσματα ανέδειξαν ότι η αποτελεσματική διοίκηση δεν αξιολογείται μόνο με βάση την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, αλλά και από την ποιότητα της καθημερινής εργασιακής εμπειρίας των εργαζομένων. Η ύπαρξη ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος, η ανοιχτή επικοινωνία και η ουσιαστική συμμετοχή των εργαζομένων στη λειτουργία του οργανισμού αναδείχθηκαν ως βασικά στοιχεία της αποτελεσματικής διοίκησης.

Ένα από τα σημαντικότερα ευρήματα της μελέτης ήταν η διαπίστωση σημαντικών αποκλίσεων μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κατάστασης στις περισσότερες εξεταζόμενες διαστάσεις της διοίκησης. Οι συμμετέχοντες εξέφρασαν την ανάγκη για μεγαλύτερη διαφάνεια, αποτελεσματικότερη επικοινωνία, αναγνώριση της συνεισφοράς τους και ουσιαστικότερη συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Παράλληλα, ο φόρτος εργασίας και η επαγγελματική εξουθένωση αναδείχθηκαν ως σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την εργασιακή εμπειρία και την εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών.

Η ανάλυση των δεδομένων έδειξε ότι η εργασιακή δέσμευση αποτελεί τον σημαντικότερο ανεξάρτητο προβλεπτικό παράγοντα της οργανωσιακής απόδοσης, ενώ η ηγεσία ενισχύει περαιτέρω την πρόβλεψη της οργανωσιακής απόδοσης όταν εξετάζεται σε συνδυασμό με την εργασιακή δέσμευση. Το εύρημα αυτό αναδεικνύει ότι η ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων και η ανάπτυξη αποτελεσματικών πρακτικών ηγεσίας μπορούν να συμβάλουν ουσιαστικά στη βελτίωση της συνολικής λειτουργίας των οργανισμών υγείας.

Επιπλέον, η συγκριτική ανάλυση έδειξε ότι, παρά τις στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις που παρατηρήθηκαν στις διαστάσεις της στρατηγικής, της ηγεσίας και της εργασιακής δέσμευσης, οι βασικές οργανωσιακές προκλήσεις εμφανίζονται σε μεγάλο βαθμό κοινές μεταξύ των φαρμακευτικών επιχειρήσεων και των υπόλοιπων οργανισμών υγείας. Παράλληλα, δεν διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ στελεχών διαφορετικών διοικητικών επιπέδων, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι ανάγκες και οι προσδοκίες των εργαζομένων παραμένουν σε μεγάλο βαθμό κοινές, ανεξάρτητα από τη θέση ευθύνης που κατέχουν.

Συνολικά, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας αναδεικνύουν ότι η δημιουργία ενός υποστηρικτικού, συμμετοχικού και ψυχολογικά ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ενίσχυση της οργανωσιακής απόδοσης και της βιωσιμότητας των οργανισμών υγείας. Η ενίσχυση της εργασιακής δέσμευσης, η ανάπτυξη αποτελεσματικής ηγεσίας, η καλλιέργεια σχέσεων εμπιστοσύνης και η υιοθέτηση ανθρωποκεντρικών διοικητικών πρακτικών μπορούν να συμβάλουν ουσιαστικά στη βελτίωση της λειτουργίας των οργανισμών και στην αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των σύγχρονων προκλήσεων στον χώρο της υγείας.

## **7. Προτάσεις προς τις επιχειρήσεις**

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας αναδεικνύουν ότι οι σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονοι οργανισμοί υγείας δεν σχετίζονται αποκλειστικά με την τεχνολογία, τη χρηματοδότηση ή τη συμμόρφωση με κανονιστικά πρότυπα. Αντίθετα, συνδέονται σε μεγάλο βαθμό με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και με την ικανότητα των οργανισμών να δημιουργούν συνθήκες που ενισχύουν την εμπιστοσύνη, τη συνεργασία και τη βιώσιμη εργασιακή απόδοση. Με βάση τα αποτελέσματα της μελέτης,

προτείνονται οι ακόλουθες κατευθύνσεις για τις φαρμακευτικές επιχειρήσεις και τους οργανισμούς υγείας.

### **7.1. Μετάβαση σε περισσότερο συμμετοχικά μοντέλα διοίκησης**

Οι εργαζόμενοι εξέφρασαν την ανάγκη για μεγαλύτερη συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και για ουσιαστικότερη επικοινωνία με τη διοίκηση. Για τον λόγο αυτό, οι οργανισμοί μπορούν να υιοθετήσουν περισσότερο συμμετοχικές μορφές διοίκησης, ενσωματώνοντας μηχανισμούς τακτικής διαβούλευσης, ομάδες εργασίας με διατμηματική εκπροσώπηση και διαδικασίες συστηματικής ανατροφοδότησης. Η συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις που επηρεάζουν την καθημερινή τους εργασία ενισχύει το αίσθημα δέσμευσης και συμβάλλει στη δημιουργία ισχυρότερων σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ προσωπικού και διοίκησης.

### **7.2. Ανάπτυξη ολοκληρωμένων πολιτικών πρόληψης της επαγγελματικής εξουθένωσης**

Τα μεγαλύτερα οργανωσιακά κενά της έρευνας καταγράφηκαν σε μεταβλητές που σχετίζονται με την επαγγελματική εξουθένωση, την πίεση προθεσμιών και την ανάγκη για υπερωριακή εργασία. Το εύρημα αυτό υποδεικνύει ότι η διαχείριση του φόρτου εργασίας πρέπει να αποτελέσει στρατηγική προτεραιότητα. Οι οργανισμοί μπορούν να εφαρμόσουν συστήματα παρακολούθησης φόρτου εργασίας, να επανεξετάζουν την κατανομή αρμοδιοτήτων και να αναπτύσσουν πολιτικές που ενισχύουν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Παράλληλα, η παροχή προγραμμάτων υποστήριξης εργαζομένων και δράσεων προαγωγής ψυχικής υγείας μπορεί να συμβάλει στη μείωση του κινδύνου επαγγελματικής εξουθένωσης.

### **7.3. Επένδυση στην ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων**

Η έρευνα ανέδειξε ότι οι εργαζόμενοι αποδίδουν ιδιαίτερη σημασία στην ικανότητα των ηγετικών στελεχών να κατανοούν τις καθημερινές προκλήσεις της εργασίας και να παρέχουν ουσιαστική υποστήριξη. Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί καλούνται να επενδύσουν συστηματικά στην ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων που σχετίζονται με την επικοινωνία, τη

διαχείριση ομάδων, τη συναισθηματική νοημοσύνη και την αποτελεσματική διαχείριση αλλαγών. Η ηγεσία στον χώρο της υγείας δεν περιορίζεται πλέον στον διοικητικό έλεγχο των διαδικασιών, αλλά απαιτεί την ικανότητα διαμόρφωσης κλίματος συνεργασίας και εμπιστοσύνης.

#### **7.4. Ενίσχυση της ψυχολογικής ασφάλειας και της οργανωσιακής εμπιστοσύνης**

Η δημιουργία περιβάλλοντος στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να εκφράζουν ελεύθερα απόψεις, προβληματισμούς και προτάσεις αποτελεί βασική προϋπόθεση οργανωσιακής μάθησης και βελτίωσης. Οι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν την ψυχολογική ασφάλεια μέσα από πρακτικές ανοιχτής επικοινωνίας, διαφανείς διαδικασίες αξιολόγησης και ενεργή ενθάρρυνση της συμμετοχής των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η φωνή τους ακούγεται και λαμβάνεται υπόψη, ενισχύεται όχι μόνο η εργασιακή τους ικανοποίηση αλλά και η συνολική οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

#### **7.5. Δημιουργία κουλτούρας συνεχούς μάθησης και καινοτομίας**

Οι οργανισμοί υγείας και οι φαρμακευτικές επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από ταχύτατες τεχνολογικές, επιστημονικές και κανονιστικές εξελίξεις. Για τον λόγο αυτό, η συνεχής ανάπτυξη δεξιοτήτων και η ενθάρρυνση της καινοτομίας αποτελούν κρίσιμες προϋποθέσεις ανταγωνιστικότητας και προσαρμοστικότητας. Η διοίκηση μπορεί να ενισχύσει αυτή την κατεύθυνση μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων, προγραμμάτων mentoring, διατμηματικών συνεργασιών και πρωτοβουλιών που επιτρέπουν στους εργαζομένους να συμμετέχουν ενεργά στη βελτίωση διαδικασιών και στην ανάπτυξη νέων ιδεών.

#### **7.6. Συστηματική παρακολούθηση της εργασιακής εμπειρίας**

Η βελτίωση της οργανωσιακής λειτουργίας προϋποθέτει τη συστηματική καταγραφή και αξιολόγηση της εμπειρίας των εργαζομένων. Η αξιοποίηση εσωτερικών ερευνών ικανοποίησης, δεικτών εργασιακής δέσμευσης, μετρήσεων ψυχολογικής ασφάλειας και μηχανισμών ανατροφοδότησης μπορεί να προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες για τον

έγκαιρο εντοπισμό προβλημάτων και τον σχεδιασμό στοχευμένων παρεμβάσεων. Η συστηματική παρακολούθηση των συγκεκριμένων δεικτών επιτρέπει στους οργανισμούς να μεταβαίνουν από μια λογική αποσπασματικών παρεμβάσεων σε μια περισσότερο στρατηγική και προληπτική προσέγγιση διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Συνολικά, οι προτάσεις που προκύπτουν από την παρούσα έρευνα συγκλίνουν σε μία βασική διαπίστωση: η βιωσιμότητα και η ανταγωνιστικότητα των οργανισμών υγείας θα εξαρτηθούν ολοένα και περισσότερο από την ικανότητά τους να επενδύουν στους ανθρώπους τους. Σε ένα περιβάλλον αυξανόμενων απαιτήσεων, η ανάπτυξη οργανισμών που συνδυάζουν υψηλή απόδοση με υψηλά επίπεδα υποστήριξης, εμπιστοσύνης και επαγγελματικής ευημερίας δεν αποτελεί απλώς επιθυμητή επιλογή διοίκησης, αλλά στρατηγική αναγκαιότητα για το μέλλον του φαρμακευτικού και υγειονομικού τομέα.

## **8. Περιορισμοί της έρευνας**

Παρότι η παρούσα έρευνα επιχείρησε να αποτυπώσει με όσο το δυνατόν πιο συστηματικό τρόπο τις αντιλήψεις εργαζομένων σχετικά με τη διοίκηση και την οργανωσιακή λειτουργία στον φαρμακευτικό και ευρύτερο χώρο της υγείας, υπάρχουν ορισμένοι περιορισμοί που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

Αρχικά, η έρευνα βασίστηκε σε μη πιθανοκρατική δειγματοληψία ευκολίας, καθώς το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε κυρίως μέσω LinkedIn, προσωπικών επαφών και διαδικτυακών κοινοτήτων. Ως αποτέλεσμα, το δείγμα δεν μπορεί να θεωρηθεί πλήρως αντιπροσωπευτικό του συνόλου των εργαζομένων του φαρμακευτικού και υγειονομικού τομέα. Η συμμετοχή στην έρευνα εξαρτήθηκε από τη διαθεσιμότητα και την προθυμία των εργαζομένων να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο, γεγονός που ενδέχεται να επηρεάζει τη γενικευσιμότητα των αποτελεσμάτων.

Επιπλέον, η έρευνα βασίστηκε αποκλειστικά σε αυτοαναφερόμενα δεδομένα μέσω ερωτηματολογίου. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων αποτυπώνουν προσωπικές αντιλήψεις και εμπειρίες, οι οποίες ενδέχεται να επηρεάζονται από υποκειμενικούς παράγοντες, όπως η ψυχολογική κατάσταση, οι πρόσφατες εργασιακές εμπειρίες ή η επιθυμία παροχής κοινωνικά αποδεκτών απαντήσεων. Η βιβλιογραφία αναγνωρίζει ότι οι

ποσοτικές έρευνες που βασίζονται σε αυτοαναφορές ενδέχεται να εμφανίζουν κοινές μεθοδολογικές αποκλίσεις (common method bias), γεγονός που αποτελεί συχνό περιορισμό στις έρευνες οργανωσιακής συμπεριφοράς (Podsakoff et al., 2003).

Παράλληλα, η διεύρυνση του δείγματος σε εργαζομένους διαφορετικών οργανισμών υγείας και συναφών κλάδων, αν και ενίσχυσε τη δυνατότητα συγκριτικής ανάλυσης, αύξησε ταυτόχρονα την ετερογένεια του δείγματος. Οι διαφορετικές οργανωσιακές δομές, τα επαγγελματικά περιβάλλοντα και οι συνθήκες εργασίας ενδέχεται να επηρεάζουν τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων με διαφορετικό τρόπο.

Ένας ακόμη περιορισμός αφορά το χρονικό πλαίσιο διεξαγωγής της έρευνας. Οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τη διοίκηση, τον φόρτο εργασίας ή την οργανωσιακή λειτουργία μπορεί να επηρεάζονται από συγκυριακούς παράγοντες, όπως οργανωσιακές αλλαγές, αυξημένες επαγγελματικές απαιτήσεις ή γενικότερες εξελίξεις στον χώρο της υγείας κατά την περίοδο συλλογής των δεδομένων.

Επιπλέον, λόγω του σχετικά περιορισμένου μεγέθους του δείγματος, ορισμένες στατιστικές συγκρίσεις και συσχετίσεις θα πρέπει να ερμηνεύονται με προσοχή. Παρότι το δείγμα θεωρήθηκε επαρκές για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης, μεγαλύτερο αριθμητικά και περισσότερο αντιπροσωπευτικό δείγμα θα μπορούσε να ενισχύσει περαιτέρω την αξιοπιστία και τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων.

Παρά τους παραπάνω περιορισμούς, η παρούσα έρευνα προσφέρει χρήσιμα στοιχεία σχετικά με τις αντιλήψεις εργαζομένων για τη διοίκηση και την οργανωσιακή λειτουργία στον φαρμακευτικό και ευρύτερο χώρο της υγείας. Επιπλέον, συμβάλλει στην ανάδειξη σημαντικών οργανωσιακών προκλήσεων και μπορεί να αποτελέσει αφετηρία για περαιτέρω έρευνα στο συγκεκριμένο πεδίο.

## **9. Μελλοντική έρευνα**

Η παρούσα μελέτη συνέβαλε στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη διοίκηση, την οργανωσιακή λειτουργία και τις σύγχρονες εργασιακές προκλήσεις στον φαρμακευτικό και ευρύτερο χώρο της υγείας. Παράλληλα, ανέδειξε μια

σειρά από ερευνητικά ερωτήματα που αξίζει να διερευνηθούν περαιτέρω, καθώς οι οργανισμοί υγείας βρίσκονται αντιμέτωποι με σημαντικές δημογραφικές, τεχνολογικές και οργανωσιακές μεταβολές.

Μία πρώτη κατεύθυνση αφορά τη διερεύνηση των μηχανισμών μέσω των οποίων οι διοικητικές πρακτικές επηρεάζουν την εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων. Η παρούσα έρευνα ανέδειξε σχέσεις μεταξύ μεταβλητών όπως η διοικητική υποστήριξη, η ψυχολογική ασφάλεια, ο φόρτος εργασίας και η επαγγελματική εξουθένωση. Ωστόσο, παραμένει ανοιχτό το ερώτημα του πώς ακριβώς αλληλεπιδρούν οι συγκεκριμένοι παράγοντες και ποιοι λειτουργούν ως καταλύτες ή ως προστατευτικοί μηχανισμοί απέναντι στις αρνητικές επιπτώσεις της εργασιακής πίεσης. Μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν πιο σύνθετα ερευνητικά μοντέλα προκειμένου να διερευνήσουν αυτές τις σχέσεις σε μεγαλύτερο βάθος.

Επιπλέον, η απουσία σημαντικών διαφοροποιήσεων μεταξύ εργαζομένων φαρμακευτικών επιχειρήσεων και εργαζομένων άλλων οργανισμών υγείας δημιουργεί ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον ερευνητικό πεδίο. Το εύρημα αυτό εγείρει το ερώτημα κατά πόσο οι προκλήσεις που συνδέονται με την εργασιακή πίεση, την ποιότητα της ηγεσίας και την οργανωσιακή υποστήριξη αποτελούν πλέον οριζόντια χαρακτηριστικά ολόκληρου του τομέα της υγείας. Η περαιτέρω διερεύνηση διαφορετικών επαγγελματικών ομάδων, οργανωσιακών δομών και βαθμίδων διοίκησης θα μπορούσε να συμβάλει στην καλύτερη κατανόηση αυτής της διαπίστωσης.

Μια ακόμη σημαντική κατεύθυνση αφορά τη μελέτη της ψυχολογικής ασφάλειας ως στρατηγικού παράγοντα οργανωσιακής αποτελεσματικότητας. Η διεθνής βιβλιογραφία αναγνωρίζει όλο και περισσότερο τη σημασία της για τη συνεργασία, τη μάθηση και την καινοτομία, ωστόσο η σχετική έρευνα στον χώρο της υγείας παραμένει περιορισμένη. Μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να εξετάσουν σε ποιο βαθμό η ψυχολογική ασφάλεια επηρεάζει τη διατήρηση προσωπικού, την εργασιακή δέσμευση, τη διαχείριση λαθών και την προσαρμογή των οργανισμών σε περιόδους αλλαγών.

Ιδιαίτερο ερευνητικό ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης ο μετασχηματισμός που επιφέρουν η ψηφιοποίηση, η αυτοματοποίηση και οι εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης στον χώρο της

υγείας και της φαρμακευτικής. Οι τεχνολογικές εξελίξεις δεν μεταβάλλουν μόνο τις διαδικασίες εργασίας, αλλά επηρεάζουν τον τρόπο λήψης αποφάσεων, τις απαιτούμενες δεξιότητες και τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης. Η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι εργαζόμενοι προσαρμόζονται σε αυτές τις αλλαγές αναμένεται να αποτελέσει ένα από τα σημαντικότερα πεδία έρευνας τα επόμενα χρόνια (Shen et al., 2024).

Παράλληλα, θα είχε ιδιαίτερη αξία η πραγματοποίηση διαχρονικών ερευνών (longitudinal studies), οι οποίες θα παρακολουθούν τις ίδιες ομάδες εργαζομένων σε βάθος χρόνου. Με τον τρόπο αυτό θα ήταν δυνατό να καταγραφεί όχι μόνο η υφιστάμενη κατάσταση, αλλά και η εξέλιξη των αντιλήψεων των εργαζομένων καθώς μεταβάλλονται οι οργανωσιακές συνθήκες, οι διοικητικές πρακτικές και οι απαιτήσεις του επαγγελματικού περιβάλλοντος.

Τέλος, η συνδυαστική αξιοποίηση ποσοτικών και ποιοτικών ερευνητικών προσεγγίσεων θα μπορούσε να προσφέρει μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση των οργανωσιακών φαινομένων. Ενώ οι ποσοτικές μέθοδοι επιτρέπουν την καταγραφή τάσεων και συσχετίσεων, οι ποιοτικές προσεγγίσεις μπορούν να αναδείξουν τις εμπειρίες, τις αντιλήψεις και τα νοήματα που αποδίδουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι στις καθημερινές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν.

Συνολικά, η παρούσα έρευνα δεν φιλοδοξεί να δώσει οριστικές απαντήσεις σε όλα τα ζητήματα που αφορούν τη διοίκηση οργανισμών υγείας. Αντίθετα, αναδεικνύει την πολυπλοκότητα του σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος και την ανάγκη περαιτέρω διερεύνησης των παραγόντων που επηρεάζουν την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και την ευημερία των εργαζομένων. Σε έναν τομέα που μεταβάλλεται διαρκώς, η παραγωγή νέας γνώσης παραμένει απαραίτητη προϋπόθεση για τον σχεδιασμό διοικητικών πρακτικών που να ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες των ανθρώπων και των οργανισμών.

## 10.Βιβλιογραφία

### Ξενόγλωσση

1. Al Salmi, Q., Al Fannah, J. and de Roodenbeke, E. (2024) *'The imperative of professionalising healthcare management: A global perspective'*, Future Healthcare Journal, 11, 100170. doi:10.1016/j.fhj.2024.100170.
2. Alsaqqa, H.H. (2023) *'Healthcare Organizations Management: Analyzing Characteristics, Features and Factors, to Identify Gaps: A Scoping Review'*, Health Services Insights, 16, pp. 1–14.
3. Bakker, A.B. and Albrecht, S. (2018) *'Work engagement: current trends'*, Career Development International, 23(1), pp. 4–11. doi:10.1108/CDI-11-2017-0207.
4. Boya, V.R. and Rao, K.S.S. (2020) *'Operational Excellence in Pharmaceuticals – A Critical Study on Management Practices with an Emphasis on Leadership Skills'*, Proceedings of the 1st International Conference on Recent Trends in Engineering, Materials, Management and Sciences (ICRTEMMS), pp. 576–582.
5. Bujar, M., McAuslane, N., Connelly, P. and Walker, S.R. (2020) *'Quality Decision-Making Practices in Pharmaceutical Companies and Regulatory Authorities: Current and Proposed Approaches to Its Documentation'*, Therapeutic Innovation & Regulatory Science, 54(6), pp. 1404–1415.
6. Dietl, J.E., Derksen, C., Keller, F.M. and Lippke, S. (2023) *'Interdisciplinary and interprofessional communication intervention: How psychological safety fosters communication and increases patient safety'*, Frontiers in Psychology, 14, 1164288. doi:10.3389/fpsyg.2023.1164288.
7. Drucker, P.F. (2007) *'Management: Tasks, Responsibilities, Practices.'* New York: HarperBusiness.
8. Edmondson, A.C. (1999) *'Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams'*, Administrative Science Quarterly, 44(2), pp. 350–383. doi:10.2307/2666999.
9. Ershova, E.V. (2015) *'Approaches to implementation of an integrated management system in the pharmaceutical industry: Galenical pharmaceutical production'*, International Journal for Quality Research, 9(3), pp. 517–528.

10. Faradiba, F., Satibi and Lazuardi, L. (2023) '*Development of a Drug Management Performance Application: A Needs Assessment in Indonesia*', Healthcare Informatics Research, 29(2), pp. 103–111.
11. Ito, A., Sato, K., Yumoto, Y., Sasaki, M. and Ogata, Y. (2022) '*A concept analysis of psychological safety: Further understanding for application to health care*', Nursing Open, 9(1), pp. 467–489. doi:10.1002/nop2.1086.
12. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992) '*The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*', Harvard Business Review, 70(1), pp. 71–79.
13. Maslach, C. and Leiter, M.P. (2016) '*Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry*', World Psychiatry, 15(2), pp. 103–111.
14. Mintzberg, H. (2013) '*Simply Managing: What Managers Do – and Can Do Better.*' San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
15. O'Donovan, R., De Brún, A. and McAuliffe, E. (2021) '*Healthcare Professionals Experience of Psychological Safety, Voice, and Silence*', Frontiers in Psychology, 12, 626689. doi:10.3389/fpsyg.2021.626689.
16. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985) '*A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*', Journal of Marketing, 49(Fall), pp. 41–50.
17. Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. and Podsakoff, N.P. (2003) '*Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies*', Journal of Applied Psychology, 88(5), pp. 879–903.
18. Richard, P.J., Devinney, T.M., Yip, G.S. and Johnson, G. (2009) '*Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice*', Journal of Management, 35(3), pp. 718–804.
19. Schaufeli, W.B. (2017) '*Applying the Job Demands–Resources model: A “how to” guide to measuring and tackling work engagement and burnout*', Organizational Dynamics, 46(2), pp. 120–132.
20. Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V. and Bakker, A.B. (2002) '*The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach*', Journal of Happiness Studies, 3(1), pp. 71–92.

21. Shen, J., Zhang, Y., Wang, L., Li, X. and Liu, H. (2024) *'Evolutionary trend analysis of the pharmaceutical management research field'*, *Frontiers in Public Health*, 12, Article 1361040. doi:10.3389/fpubh.2024.1361040.
22. Taber, K.S. (2018) *'The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education'*, *Research in Science Education*, 48(6), pp. 1273–1296.
23. Valiotis, G., Buttigieg, S.C., Cicchetti, A., Dang, R., Jamshed, N., Jevtic, M., Magalhães, T., Nies, H., Pferzinger, M., Santana, R., Correia, T., Weller, E., Cande, L., Desson, Z. and Margheri, F. (2025) *'Defining Health Management: A Conceptual Foundation for Excellence Through Efficiency, Sustainability and Equity'*, *International Journal of Health Planning and Management*, 40(3), pp. 788–793.
24. Yeung, A.W.K., Atanasov, A.G., Sheridan, H., Klager, E., Eibensteiner, F., Völkl-Kernsock, S., Kletecka-Pulker, M., Willschke, H. and Schaden, E. (2021) *'Open Innovation in Medical and Pharmaceutical Research: A Literature Landscape Analysis'*, *Frontiers in Pharmacology*, 11, 587526.

### **Διαδικτυακές Πηγές**

25. European Commission (2020) *Pharmaceutical Strategy for Europe*. Brussels: European Commission. (Accessed: May 31st)
26. European Commission (2021) *EU4Health Programme 2021–2027: A Vision for a Healthier European Union*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. (Accessed: May 31st)
27. European Commission (2023) *Comprehensive Approach to Mental Health*. Brussels: European Commission. (Accessed: May 31st)
28. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2023) *Health at a Glance 2023: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing. doi:10.1787/7a7afb35-en. (Accessed: May 31st)
29. UNICOM Consortium (2021) *D1.1 Gap Analysis of Existing and Need for New Standards and Profiles*. Horizon 2020 UNICOM Project. (Accessed: May 31st)

30. World Health Organization (2021) Global Strategy on Digital Health 2020–2025. Geneva: World Health Organization. (Accessed: May 31st)
31. World Health Organization (2022) Health and Care Worker Burnout: Global Evidence and Policy Responses. Geneva: World Health Organization. (Accessed: May 31st)

## 11.Παραρτήματα (Ερωτηματολόγιο)

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

**Τίτλος:** Αξιολόγηση της εφαρμογής βασικών αρχών management στις φαρμακευτικές εταιρείες: Gap Analysis μεταξύ υφιστάμενων και επιθυμητών διοικητικών πρακτικών

**Σκοπός:** Η έρευνα εξετάζει την εφαρμογή διοικητικών πρακτικών, την οργανωσιακή κουλτούρα, την εργασιακή εμπειρία και την αντιλαμβανόμενη απόδοση. Επιπλέον, επιδιώκεται η διερεύνηση πιθανών διαφορών μεταξύ φαρμακευτικών και άλλων κλάδων, ώστε να ενισχυθεί η συγκριτική ανάλυση και η γενικευσιμότητα των αποτελεσμάτων.

Η διεύρυνση του δείγματος επιτρέπει συγκριτική ανάλυση μεταξύ κλάδων, ενισχύει τη στατιστική ισχύ (statistical power) και επιτρέπει την ανάδειξη ιδιαιτεροτήτων του φαρμακευτικού τομέα.

ΜΕΡΟΣ 1: Συγκατάθεση

☐ Συμφωνώ να συμμετάσχω

☐ Δεν επιθυμώ να συμμετάσχω

### ΜΕΡΟΣ 2: Δημογραφικά

1. Εργάζεστε σε φαρμακευτική εταιρεία; ☐ Ναι

☐ Όχι

2. Κλάδος:

☐ Φαρμακευτική

☐ Ιατροτεχνολογικά

☐ Υπηρεσίες Υγείας

☐ Άλλος

3. Θέση:
- ☐ Associate - Senior
  - ☐ Junior Manager
  - ☐ Manager
  - ☐ Senior Manager
  - ☐ C-Level

4. Έτη εμπειρίας:
- ☐ <2
  - ☐ 2–5
  - ☐ 6–10
  - ☐ 11–20
  - ☐ >20

5. Μέγεθος εταιρείας
- ☐ <50 εργαζόμενοι
  - ☐ 50–249
  - ☐ 250–999
  - ☐ 1000+

### **Οδηγία Κλίμακας (1–7 Likert)**

1 = Διαφωνώ απόλυτα | 4 = Ουδέτερο | 7 = Συμφωνώ απόλυτα

### **ΜΕΡΟΣ 3: Ανάλυση Κενών στις Διοικητικές Πρακτικές (Τρέχουσα και Επιθυμητή Εφαρμογή)**

#### **A. Στρατηγικός Σχεδιασμός**

Υπάρχει σαφής στρατηγική με συγκεκριμένους στόχους.

Τρέχουσα Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Επιθυμητή Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Η στρατηγική επικοινωνείται επαρκώς.

Τρέχουσα Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Επιθυμητή Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Οι αποφάσεις βασίζονται σε τεκμηριωμένη ανάλυση.

Τρέχουσα Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Επιθυμητή Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

#### **B. Ηγεσία & Διοίκηση**

Η ηγεσία θέτει σαφές όραμα.

Τρέχουσα Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Επιθυμητή Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Οι στρατηγικές αποφάσεις λαμβάνονται με κατανόηση των λειτουργικών προκλήσεων.

Τρέχουσα Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Επιθυμητή Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Η ανώτατη διοίκηση κατανοεί τις καθημερινές δυσκολίες των στελεχών.

Τρέχουσα Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Επιθυμητή Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Οι αποφάσεις λαμβάνονται με διαφάνεια.

Τρέχουσα Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Επιθυμητή Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Υπαρχει λογοδοσία

Τρέχουσα Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Επιθυμητή Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Η διοίκηση εμπνέει εμπιστοσύνη.

Τρέχουσα Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Επιθυμητή Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

### **C. Ικανότητα Καινοτομίας και Οργανωσιακή Υποστήριξη**

Η εταιρεία επενδύει συστηματικά σε νέες ιδέες και έργα ανάπτυξης

Τρέχουσα Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Επιθυμητή Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Υπάρχουν σαφείς διαδικασίες αξιολόγησης και υλοποίησης νέων προτάσεων.

Τρέχουσα Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Επιθυμητή Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να προτείνουν βελτιώσεις ή καινοτομίες.

Τρέχουσα Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Επιθυμητή Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Η διοίκηση ισορροπεί αποτελεσματικά μεταξύ συμμόρφωσης και καινοτομίας.

Τρέχουσα Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Επιθυμητή Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Οι αποτυχίες αντιμετωπίζονται ως ευκαιρίες μάθησης και όχι ως τιμωρητές.

Τρέχουσα Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Επιθυμητή Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Οι διοικητικές διαδικασίες δεν εμποδίζουν την ταχύτητα υλοποίησης νέων ιδεών.

Τρέχουσα Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Επιθυμητή Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

#### **D. Φόρτος Εργασίας και Διοικητική Πίεση**

Υπάρχει υπερβολική πίεση για KPIs.

Τρέχουσα Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Επιθυμητή Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Οι προθεσμίες είναι μη ρεαλιστικές.

Τρέχουσα Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Επιθυμητή Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Οι υπερωρίες είναι συχνές.

Τρέχουσα Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Επιθυμητή Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

### **Ε. Επαγγελματική Εξουθένωση (Burnout)**

Νιώθω συναισθηματικά εξαντλημένος/η.

Τρέχουσα Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Επιθυμητή Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Η εργασία με εξαντλεί ενεργειακά.

Τρέχουσα Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Επιθυμητή Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Σκέφτομαι αποχώρηση λόγω πίεσης.

Τρέχουσα Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Επιθυμητή Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Παρέχεται δυνατότητα τηλεργασίας;

☐ Ναι

☐ Μερικώς

☐ Όχι

Η τηλεργασία μειώνει το άγχος μου.

Τρέχουσα Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Επιθυμητή Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Θα επιθυμούσα μεγαλύτερη ευελιξία στην τηλεργασία.

Τρέχουσα Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Επιθυμητή Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

#### **Ε. Ψυχολογική Ασφάλεια και Κουλτούρα Σεβασμού**

Μπορώ να εκφράσω άποψη χωρίς φόβο.

Τρέχουσα Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Επιθυμητή Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Με αντιμετωπίζουν με σεβασμό.

Τρέχουσα Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Επιθυμητή Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Η ηγεσία προάγει κουλτούρα σεβασμού.

Τρέχουσα Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Επιθυμητή Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Έχετε βιώσει μη επαγγελματική συμπεριφορά από ανώτερο;

☐ Ποτέ

☐ Σπάνια

☐ Μερικές φορές

☐ Συχνά

☐ Πολύ συχνά

### **G. Εργασιακή Δέσμευση**

Νιώθω δέσμευση στην εταιρεία.

Τρέχουσα Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Επιθυμητή Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Θα τη σύστηνα ως εργοδότη.

Τρέχουσα Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Επιθυμητή Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Η εργασία μου έχει νόημα.

Τρέχουσα Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Επιθυμητή Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

#### Η. Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Απόδοση

Η εταιρεία έχει βελτιώσει την απόδοσή της.

Τρέχουσα Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Επιθυμητή Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Η συνολική απόδοση είναι ανταγωνιστική.

Τρέχουσα Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

Επιθυμητή Κατάσταση: 1 2 3 4 5 6 7

#### I. Ανοικτή ερώτηση

Ποια διοικητική πρακτική πρέπει να αλλάξει άμεσα στην εταιρεία σας;